



“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE DOMINAR 400”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Srta. Karina Centurión Seminario
Sra. Eliana Díaz Tejada
Srta. Erika Ramos Castañeda**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

Agradecemos y dedicamos la presente tesis de investigación a nuestros familiares por su apoyo incondicional durante todo el periodo académico.

Resumen ejecutivo

La presente tesis detalla el plan de *marketing* para el relanzamiento de la marca Dominar 400, que fue presentada en Lima durante el Expomoto en el año 2017 por la empresa Crosland Automotriz. Dominar 400, inicialmente, tuvo una acogida moderada dentro del grupo de motos de cilindrada y precios similares; sin embargo, a raíz de la inclusión del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a este producto, en mayo del 2018, las ventas de la moto bajaron drásticamente. El objetivo principal de la tesis es el de, mediante los aportes de cada capítulo, proponer alternativas de mejora que permitan incrementar las ventas de Dominar 400 en Lima y, posteriormente, a nivel nacional.

En el capítulo I, se presenta la introducción de este trabajo, la misma que contiene los límites y lineamientos de la investigación. En el capítulo II, a partir de la recopilación de información de la industria, se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio automotriz, específicamente la categoría dedicada a motocicletas, en la que aparece la empresa Crosland Automotriz. En el capítulo III, se muestra los hallazgos obtenidos durante la investigación de mercados, la cual incluyó una investigación de tipo exploratoria, así como una de tipo concluyente. En ese sentido, se realizó entrevistas a especialistas del sector, y a usuarios y no usuarios de Dominar. En el capítulo IV, sobre la base de la información recopilada en los capítulos anteriores, se definen los objetivos de *marketing* de la empresa y de la marca, así como las estrategias de *marketing* que permitirán alcanzar los mismos. En el capítulo V, a partir de los lineamientos dados por las estrategias de *marketing* planteadas, se define las tácticas de *marketing* para el producto, el precio, la plaza, la promoción, las personas y los procesos involucrados en el ciclo de venta del producto. En el capítulo VI, se realiza la evaluación económico financiera del proyecto; por ello, se revisará la viabilidad de la propuesta de tesis. Por último, presentamos las conclusiones y recomendaciones como cierre de la investigación.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnósticos situacional.....	2
1. Análisis macroentorno PEST	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Económico	3
1.3 Socio demográfico	4
1.4 Tecnológico	5
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1 Evolución y características del sector	6
2.2 Fuerzas de Porter	6
2.2.1 Poder de negociación de los clientes	6
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores – Muy alto	7
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes - Media.....	7
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos - Baja	8
2.2.5 Rivalidad entre los competidores - Alta	8
2.3 Análisis de cadena	9
2.3.1 Proveedores.....	9
2.3.2 Distribuidores.....	9
2.3.3 Colaboradores	10
3. Análisis interno de Dominar 400	11
3.1 Historia de Crosland Automotriz	11
3.2 Visión y misión.....	11
3.2.1 Visión.....	11
3.2.2 Misión	11
3.3 Organización y estructura	11

3.4 Productos que ofrece Crosland	12
3.5 Análisis de la cadena de valor	13
3.5.1 Logística de entrada	13
3.5.2 Operaciones	13
3.5.3 Logística de salida	14
3.5.4 Marketing y ventas.....	14
3.5.5 Producto al cliente	15
3.5.6 Infraestructura.....	15
3.5.7 Tecnología	15
3.5.8 Investigación y desarrollo	16
3.6 Situación financiera	16
4. Análisis FODA	18
5. Análisis situacional	19

Capítulo III. Investigación de mercado 20

1. Objetivos (Principales, específicos/ secundarios).....	20
2. Metodología de investigación de mercado	20
3. Tipos de investigación	21
3.1 Investigación exploratoria.....	21
3.1.1 Fuentes secundarias	21
3.1.2 Fuentes primarias (cualitativas)	23
3.2 Investigación concluyente.....	28
3.2.1 Fuentes primarias (cuantitativas)	28

Capítulo IV. Planeamiento estratégico 32

1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	32
2. Estrategias genéricas y de crecimiento	32
2.1 Estrategia genérica.....	32
2.2 Estrategia de crecimiento.....	33
3. Estrategia de segmentación de mercados.....	33
4. Estrategia de posicionamiento	35
5. Estrategias de marca	36

6. Estrategia de cliente	38
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....	39
1. Estrategia de producto	39
2. Estrategia de precio.....	40
3. Estrategia de plaza	44
4. Estrategia de promoción	44
5. Estrategia de personas.....	48
6. Estrategia de procesos.....	48
Capítulo VI. Implementación y control	50
1. Presupuesto	50
2. Proyección de ventas	51
3. Presupuesto de <i>marketing</i>	52
4. Simulación	53
5. <i>Marketing</i> ROI.....	55
6. Plan de contingencia	55
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	60
Nota biográfica.....	80

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político	2
Tabla 2. Entorno económico	3
Tabla 3. Entorno socio demográfico	4
Tabla 4. Entorno tecnológico	5
Tabla 5. Ratios financieras de Crosland	16
Tabla 6. Segmentos de clientes	21
Tabla 7. Conclusiones de los <i>focus group</i>	27
Tabla 8. Cálculo de la demanda	31
Tabla 9. Objetivos de <i>marketing</i>	32
Tabla 10. Criterios de segmentación de mercados	34
Tabla 11. Propuesta de valor	36
Tabla 12. Información histórica de precios y unidades	41
Tabla 13. Valor de venta de Dominar 400 al distribuidor	51
Tabla 14. Proyección de venta en unidades	51
Tabla 15. Proyección de venta en soles	51
Tabla 16. Proyección de costos y gastos	52
Tabla 17. Estado de ganancias y pérdidas	53
Tabla 18. Flujo de caja económico proyectado	53
Tabla 19. VAN del flujo de caja económico	54
Tabla 20. Análisis de escenarios	55

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de Crosland	12
Gráfico 2. Cadena de valor	13
Gráfico 3. Canales de distribución de Crosland	15
Gráfico 4. Análisis FODA	18
Gráfico 5. Estrategias genéricas de Porter	32
Gráfico 6. Matriz de Ansoff.....	33
Gráfico 7. El logo.....	36
Gráfico 8. Mantra de la marca	37
Gráfico 9. Colores de Dominar 400.....	39
Gráfico 10. Curva de la demanda	41
Gráfico 11. Price Brand Ladder	43

Índice de anexos

Anexo 1. Parque de vehículos menores inscritos	61
Anexo 2. Estado de situación financiera de Crosland	62
Anexo 3. Inmatriculaciones de motos Premium	63
Anexo 4. Evolución del <i>Market share</i>	64
Anexo 5. Formato de encuestas para la investigación de mercados	65
Anexo 6. Resultados de las encuestas.....	70
Anexo 7. Volante de Dominar 400	78
Anexo 8. Presupuesto de <i>marketing</i>	79

Capítulo I. Introducción

En el Perú, las empresas de motos más reconocidas son Yamaha, Honda, Bajaj, Suzuki, Kawasaki y KTM. De ellas, Bajaj, desde el año 2000 hasta el año 2017, compitió en el mercado con motos de menos de 220 cc, en el cual la categoría más popular es la *sport*, en la que destaca la marca Pulsar. En Julio del 2017, Bajaj lanzó en el Perú su primera moto de cilindrada mayor a los 300 cc. Esta moto es la Dominar 400, con un motor de 373 cc y 34,5 HP de potencia. Dominar 400 es una nueva marca de Bajaj que, durante su primer año en el mercado, presentó muy buena acogida en comparación con productos de cilindradas similares, a pesar de no contar con publicidad masiva o inclusive *fan page* en las redes sociales.

En mayo del 2018, una nueva normativa del Gobierno peruano respecto al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) afectó a todo el sector automotriz. En este contexto particular, la venta de Dominar 400 se redujo, aproximadamente, al 50% de su promedio mensual, fenómeno que también ocurrió para otros productos del mismo rubro. En ese sentido, el objetivo de este trabajo es presentar un Plan de Relanzamiento para la marca Dominar 400 en Lima y, posteriormente, a nivel nacional, con el que la empresa recuperaría su promedio de ventas.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis macroentorno PEST

1.1 Entorno político

Las principales macrovariables para el entorno político son la inestabilidad política, el alza del Impuesto Selectivo al Consumo, la política de Estado y el cuidado del medio ambiente que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Entorno político

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Inestabilidad política	La clasificadora Fitch Ratings señaló que la inestabilidad política nacional puede afectar la competitividad e impactar negativamente en el crecimiento económico del país.	Diario Gestión (https://gestion.pe/economia/fitch-cambiar-calificacion-credicia-peru-262704)	Negativo, porque una menor estabilidad se puede traducir en menor inversión, lo que a su vez reduce el empleo, los ingresos y el consumo interno.	Fortalecer los lazos con entidades crediticias para mejorar las condiciones de pago de los clientes.
Alza tributaria del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	EL Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con el Ministerio del Medio Ambiente, incrementó el ISC para vehículos nuevos en 10%.	Ministerio de Economía y Finanzas (https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5678)	Negativo, porque supone el riesgo de tener menores ventas en el sector automotriz.	Reforzar posicionamiento de marca, publicidad y facilidades crediticias.
Política de Estado	Mercado interno de libre competencia	Constitución Política del Perú (http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/9C1C43653C97169D052578C300776BC1/\$FILE/Constituci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_delPer%C3%BA_1993_art.58-77.pdf)	Oportunidad para la empresa, porque permitirá incrementar la línea de productos.	<i>Branding</i> para incrementar el reconocimiento de marca en el público objetivo.
Cuidado del medio ambiente	Comercializar productos que preserven el medio ambiente	Ley 28611 - Ley General del Medio Ambiente en Perú. (http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/12/ds_004-2013-minam.pdf)	Oportunidad para la empresa que posee una tecnología que reduce la contaminación del medio ambiente.	Comunicación de la tecnología que permite reducir la emisión de gases y crear conciencia en los clientes sobre el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, el contexto político resulta desafiante para la empresa, ya que desde el 2018 con el incremento del ISC disminuyeron las ventas del sector. A su vez, este contexto ha afectado al crecimiento económico del país al reducir el nivel de consumo, por lo que los clientes podrían priorizar otro tipo de gastos. A pesar de ello, Crosland se ha mantenido como empresa líder en la venta de motocicletas pisteras. Por todo esto es importante impulsar el *branding* y posicionamiento de la marca para destacar en la categoría.

1.2 Económico

Las principales variables macro para el entorno económico son la diferencia del tipo de cambio y el incremento en el consumo, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Diferencia de tipo de cambio	Al ser una empresa importadora de la India, le afecta las variaciones de tipo de cambio, ya que compra en dólares y vende en soles.	El Comercio (https://elcomercio.pe/economia/peru/importaciones-redujeron-mayo-alza-tipo-cambio-219656)	Reducción de márgenes y, por ende, de unidades vendidas para la empresa.	Si bien se traslada el incremento de la variación del tipo de cambio al cliente final, se busca tener alianzas estratégicas con entidades financieras en beneficio del consumidor final. Se trabajará con contrato <i>forward</i> con bancos.
Incremento del consumo privado	Se prevé un incremento del consumo privado del 3,8% durante el 2019 debido a su avance descentralizado en diferentes regiones del Perú.	América Economía (https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-proyecta-que-consumo-privado-mantendra-crecimiento-de-38-en-2019)	Este incremento del consumo es favorable porque reactivará el gasto, sobre todo en provincias generando una oportunidad de crecimiento en ellas.	Reforzar exhibición de productos y publicidad. Participar en concursos de empresas privadas para la venta de las motos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, el entorno económico se presenta favorable para esta propuesta, ya que se espera un incremento de la demanda, sobre todo en provincias, desde el segundo semestre del 2019. Además, el índice de consumo en los hogares, empresas e instituciones se fortalecerá, lo que también beneficiará al *retail*, que es un canal de venta importante. Por otro lado, a pesar de la

diferencia en el tipo de cambio, se espera que la venta no se vea afectada por el fortalecimiento de relaciones con las entidades financieras que brinden facilidades al consumidor final.

1.3 Socio demográfico

Las principales macrovariables para el entorno socio demográfico son los nuevos hábitos de transporte y la densidad de los mercados, que se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Entorno socio demográfico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Nuevos hábitos de transporte	En los próximos años, habrá más motos que autos en el territorio nacional. Este es un fenómeno de escala internacional.	Asociación Automotriz del Perú (https://aap.org.pe/bom-motos-trafico/)	Oportunidad, debido al alto tráfico existente en Lima, muchas personas prefieren usar nuevos medios de transportes como motos y bicicletas.	Mejorar exhibición de motos en el punto de venta. Comunicación digital y ATL en paneles.
Nuevos hábitos de consumo	Sector de <i>delivery</i> en línea con tendencia creciente en el mercado limeño y provincias.	Mercado Negro (https://www.mercadonegro.pe/que-productos-piden-mas-los-limenos-por-delivery/)	Oportunidad, ya que se viene incrementando la venta de motos para el sector de <i>delivery</i> (Glovo, Rappi, entre otros) como herramienta de trabajo.	Comercializar motos para el negocio <i>delivery</i> que tengan un buen rendimiento km/gl.
Incremento de asaltos	Según la Policía Nacional del Perú, el 59% de asaltos en el país se realizan en motos lineales.	Diario Expreso (https://www.expreso.com.pe/actualidad/en-6-de-cada-10-asaltos-se-usan-motos-lineales/)	Negativo, por la percepción general del público respecto a los usuarios de motos.	Trabajar con la Asociación Automotriz del Perú (AAP) en mejorar la imagen de los motociclistas.
Cuidado del medio ambiente	El cuidado del medio ambiente es una política de estado para el gobierno peruano y una tendencia del consumidor.	Andina Agencia Peruana de Noticias (https://andina.pe/agencia/noticia-cuidado-del-medio-ambiente-es-una-politica-estado-afirma-vizcarra-726257.aspx)	Oportunidad, la moto cuenta con certificación Euro 3, ya que arroja menos emisiones de CO2 al medioambiente.	Comunicar que la moto cuenta con la certificación Euro 3 como beneficio en el proceso de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, el entorno socio demográfico se presenta favorable para la marca; los nuevos hábitos de transporte y de consumo incrementan la demanda del producto; adicionalmente, el sistema tecnológico de Dominar 400, que minimiza la emisión de gases contaminantes, es una

fortaleza que debe comunicarse a todos los consumidores, los cuales son cada vez socialmente más responsables con el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, se necesita trabajar en la imagen y percepción de los motociclistas.

1.4 Tecnológico

Las principales macrovariables para el entorno tecnológico son los canales en línea y las campañas digitales.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Canal en línea	40% de las empresas ya venden a través de canales digitales.	Perú <i>Retail</i> (https://www.peru-retail.com/peru-empresas-venden-canales-digitales/)	Oportunidad para incrementar las ventas mediante nuevos canales virtuales.	Implementar dentro de la página <i>web</i> la plataforma de venta que permita llegar a nuevos mercados sin la necesidad de tiendas físicas.
Campañas digitales	Las tecnologías y plataformas digitales han transformado la interacción entre marcas y consumidores.	Infomarketing.pe (http://www.infomarketing.pe/marketing/entrevistas/en-peru-las-tecnologias-y-plataformas-digitales-han-transformado-la-interaccion-entre-marcas-y-consumidores/)	Oportunidad, para incrementar las campañas por medios virtuales que conecten con nuestro público objetivo.	Incrementar las campañas en Facebook e Instagram, así como el uso de <i>influencers</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2019

En conclusión, el canal digital es un excelente medio de comunicación que permite una mejor segmentación del público objetivo y, a su vez, permite compartir vivencias entre los usuarios. La macrotendencia es la compra en línea; por ejemplo, en países como Italia ya se realizan las ventas de motos a través de este canal.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

En el 2017, el mercado de vehículos menores comercializó cerca de 277 mil unidades, con lo que registró un incremento de 3,5% respecto al 2016. La demanda comprendió motos lineales (58%) y trimotos (42%). El crecimiento de Crosland Automotriz fue superior al promedio del mercado (+12%). En el 2018, se comercializó cerca de 285 mil unidades, las cuales representan solo un 2,9% de incremento respecto al 2017. Ello se explica principalmente por la aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en mayo del 2018.

Las principales marcas que dominaron el mercado de vehículos menores durante el 2018 fueron Honda (19,2%), Bajaj (12,9%) y Wanxin¹ (11,6%). De estas, la principal marca comercializada por el grupo Crosland es la segunda más vendida en el segmento *sport* manteniendo un 12,9% de participación de mercado.

En cuanto a la importación de motos y *scooters*, en el 2017, se importó en total 205 mil unidades en el mercado, lo cual representó un crecimiento de 2% respecto al año 2016, mientras que en el 2018 se importó en total 218 mil unidades en el mercado, con un crecimiento de 6% respecto al año anterior. Las marcas con mayor importación en el 2018 fueron Honda (19%), Wanxin (15%), Zongshen (9%), Ronco (7%), Bajaj (6%) y Yamaha (6%). En este periodo, el mercado se encontró atomizado por el gran número de marcas que se importan en el Perú; sin embargo, las marcas chinas se han posicionado como las preferidas por el público peruano, principalmente, por su bajo precio. Por todo ello, la proyección de ventas para el 2019, según los estudios económicos del Scotiabank, presenta un incremento de ventas (en unidades) de 2,8% en vehículos menores; específicamente, en el sector de motos, un 3,3% (ver Anexo 1).

2.2 Fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los clientes:

Los clientes están conformados por distribuidores; estos pueden ser los siguientes:

1

- Distribuidores exclusivos (200 distribuidores) - Bajo: Venden únicamente motos de la marca Bajaj. Pueden contar con una tienda (S)², servicio técnico (2S), repuestos (3S). En particular, se debe tomar en cuenta que Crosland es muy importante para este tipo de negocio, ya que es el proveedor exclusivo.
- Distribuidores no exclusivos (30 distribuidores) - Bajo: Venden tanto la marca Bajaj como otras motos de la categoría como Yamaha o Suzuki. También venden motos de menor categoría (motos chinas) como Zongsheng, Lifan. Para este tipo de cliente, Crosland es importante en la medida en que forma parte de su cartera de productos, así como en tanto los clientes finales buscan la marca en sus tiendas.
- *Retail* (25 tiendas a nivel nacional) Medio: Venden diferentes marcas de motos, pero cuentan con presencia a nivel nacional. Crosland es un proveedor importante en la categoría de motos, ya que en promedio el 50% de sus ventas corresponde a motos Bajaj. El canal *retail* representa para Crosland el 20% de sus ventas en motos lineales.

En conclusión, el nivel de negociación de los clientes es bajo. Si bien es cierto un cambio de distribuidor (cliente) constituye un costo para la empresa, la reposición con un nuevo distribuidor es rápida. En cuanto al nivel de importancia, las tiendas *retail* brindan a Crosland una mayor cobertura a nivel nacional.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores – Muy alto

Se cuenta con un único proveedor que es Bajaj Motorcycle, que provee tanto los vehículos como los repuestos que Crosland comercializa. Este proveedor no permite que la empresa comercialice otros productos que no sean de marca Bajaj. Bajaj Motorcycle decide la fabricación de sus modelos de acuerdo con las necesidades de sus diferentes mercados y el tamaño de estos. En conclusión, el poder de negociación del proveedor es muy alto porque todo el negocio se enfoca en sus productos.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes – Media

Las barreras de entrada en el negocio se encuentran en la red de distribución, servicios y repuestos. Actualmente, pueden ingresar al mercado nuevos productos de marcas ya existentes como Honda, Yamaha, Suzuki porque cualquiera de estos competidores puede decidir importarla; sin embargo,

² 1S: 1 servicio: tienda; 2S: 2 servicios: tienda+servicio técnico; 3S: 3 servicios: tienda+servicio técnico+repuestos

no existen nuevas grandes marcas posicionadas en el mundo que puedan ingresar al mercado. En particular, las actuales barreras de entrada están dadas por la norma Euro 3 que indica un máximo de emisiones de gases. Sin embargo, pese a existir esta normativa, no se está aplicando en el Perú, por lo que siguen ingresando motos chinas sin esta certificación. En conclusión, las barreras de entrada para nuevas marcas son medias, porque las motos chinas se importan con mayor facilidad y manejan precios muy económicos, pero estas no constituyen competencia directa para las motos que comercializa Crosland.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Baja

Los productos sustitutos refieren a cualquier vehículo que permita al cliente movilizarse por un precio menor o similar al de la moto. Actualmente, se considera sustitutos a *scooters*, bicicletas, *segways*, bicimotos y motos eléctricas que no son todo terreno. Es necesario apuntar que el precio y las condiciones favorables que presentan sobre el cuidado del medio ambiente han logrado que la demanda de estos productos también se incremente. En conclusión, si bien existe una demanda con tendencia creciente de *scooters* y motos eléctricas, la competencia entre marcas se basa principalmente en productos de la misma categoría.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores – Alta

En el mercado existen más de veinte marcas de motos. Las que compiten directamente con Dominar por el nivel de cilindrada y por encontrarse dentro de la categoría sport son las siguientes:

- KTM : Duke 390, Duke 200, RC 200
- Yamaha: Yamaha MT03, Yamaha R15, Yamaha R3
- Kawasaki: Ninja 300

En conclusión, existe una competencia alta en el sector de motos de cilindrada mediana, por lo que el posicionamiento de la marca es determinante en la elección.

2.3 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

2.3.1 Proveedor

El único proveedor de motocicletas de Crosland Automotriz es Bajaj Motorcycle. Esta es una empresa de origen indio. Esta empresa es el cuarto fabricante de motocicletas del mundo y distribuye motocicletas a más de 70 países; específicamente, es líder en el mercado con su modelo Boxer. Bajaj cuenta con acciones de otras marcas importantes y reconocidas como KTM (marca que se fabrica en las plantas de Bajaj en la India). Bajaj ingresó al Perú a través de Crosland Automotriz en la década de 1990 con la venta de vehículos de tres ruedas; a partir del año 2000, inició la distribución de motos de dos ruedas. En los últimos años, Bajaj ha resaltado por su inclinación a fabricar motos cada vez más tecnológicas y de diseños modernos, todas de cilindradas menores a 250 cc. En el año 2017, Bajaj presentó, en el Perú, la marca Dominar 400, una moto de cilindrada de 373 cc, la moto de mayor cilindrada en su catálogo. Asimismo, Bajaj también es distribuidor de repuestos originales de todas sus marcas y, a su vez, es el único proveedor de repuestos de Crosland Automotriz.

2.3.2 Distribuidores

Crosland Automotriz cuenta con tres tipos de distribuidores para su línea de dos ruedas:

- **Distribuidores exclusivos**

Son empresas generalmente de tipo familiar que se dedican a la distribución de motos Bajaj; no solo a la venta de vehículos, sino que muchos de estos distribuidores, también venden repuestos y tienen servicios técnicos autorizados para el internamiento de motos. Entre Lima y provincias, existe más de sesenta distribuidores exclusivos de motocicletas de dos ruedas, muchos de los cuales llevan más de veinte años trabajando con Crosland. Los distribuidores más importantes están ubicados en Lima y en la zona norte del país (Piura, Lambayeque y La Libertad). Estos distribuidores cuentan con una tienda brandeada con las marcas de Bajaj y con una escala de descuento por compras por cantidad.

- **Distribuidores no exclusivos**

Estos distribuidores cumplen la función estratégica de introducir la marca en la zona y cuentan con la posibilidad de pasar a ser exclusivos toda vez que incrementen las unidades vendidas y dejen de vender las marcas de la competencia.

- ***Retailers***

Crosland Automotriz ha retomado ventas de dos ruedas en el negocio *retail* a partir del 2016; su principal distribuidor es el Grupo Efe con sus cadenas de tiendas: Motocorp, Tiendas Efe y La Curacao. Recientemente, está trabajando también con Marcimex en sus tiendas Motobox. Una característica de los negocios *retail* es que siempre buscan vender solo los modelos de mayor rotación, por lo que tienen el mejor descuento por cantidad. Las ventajas que presenta el negocio *retail* para Crosland es que permite llegar a mayor cantidad de clientes finales por la facilidad con que otorgan los créditos vehiculares, clientes a los que muchas veces no se puede llegar con los distribuidores exclusivos.

Los *retailers* suelen a tener más de un punto de venta en cada capital departamental del país con lo que logran un sistema de distribución amplio. A excepción de Motocorp que tiene talleres autorizados y mecánicos capacitados, las otras tiendas *retail* no cuentan con talleres y, ante cualquier eventualidad, el nivel de servicio es bajo.

2.3.3 Colaboradores

- **Supervisores de venta Crosland**

Crosland cuenta con supervisores de venta que están divididos por zonas y son los responsables del crecimiento comercial de la zona, asegurándose de que los distribuidores cuenten con el nivel adecuado de *stock*, una buena exhibición y que se realicen actividades BTL que soporten a la marca. Además, son responsables de conseguir nuevos distribuidores dentro de su zona.

- ***Marketing 2 ruedas***

Se encarga de elaborar y ejecutar la estrategia de posicionamiento de marca, coordinar las campañas ATL y BTL que fortalezcan el *branding*. También son responsables de ejecutar el

presupuesto de *marketing* que genere el logro de los objetivos de venta de las diferentes marcas de Bajaj.

3. Análisis interno de Dominar 400

3.1. Historia de Crosland Automotriz

Crosland es una empresa peruana con más de 50 años de experiencia en el mercado. En 1992, Crosland ingresó en el sector automotriz con la importación de vehículos de tres ruedas traídos de la India y, en el año 2002, inició la importación de vehículos de dos ruedas como una alternativa a los medios de transporte existentes. Su socio estratégico es la marca Bajaj, con la que ha logrado posicionarse como líder en la categoría de motocarros y motocicletas pisteras de origen indio. En promedio, en los últimos años Crosland Automotriz ha importado más de 20.000 motos anuales. Actualmente, la empresa cuenta con presencia en más de 200 tiendas a nivel nacional y ha vendido más de 100.000 motos a nivel nacional; tiene especial acogida en la zona norte y centro del Perú. A la fecha, la empresa tiene más del 50% del mercado de la categoría *sport* a nivel nacional.

3.2. Visión y Misión

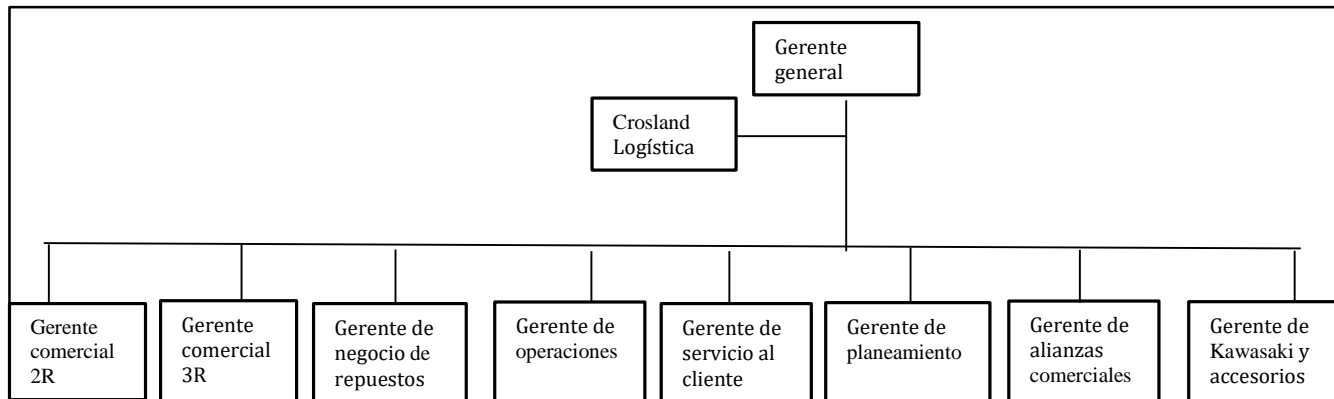
3.2.1. Misión: En palabras de la misma empresa: “Somos el socio comercial de Bajaj en el Perú y Bolivia. Comercializamos vehículos que constituyen la mejor propuesta de valor para el cliente” (Crosland 2017).

3.2.2. Visión: En palabras de la misma empresa: “Ser el líder de vehículos de dos y tres ruedas en las categorías de Bajaj en nuestros mercados” (Crosland 2017).

3.3. Organización y estructura

Crosland es una empresa peruana que tiene tres líneas de negocio: automotriz, inmobiliaria y ferroviaria (con un porcentaje de accionariado de Inca Rail). En la estructura organizacional se detallará la información del negocio automotriz. Crosland Logística es el *outsourcing* que provee de servicios pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos, Sistemas, Legal, Contabilidad y Tributación.

Gráfico 1. Organigrama Crossland



Elaboración: Crossland, 2017.

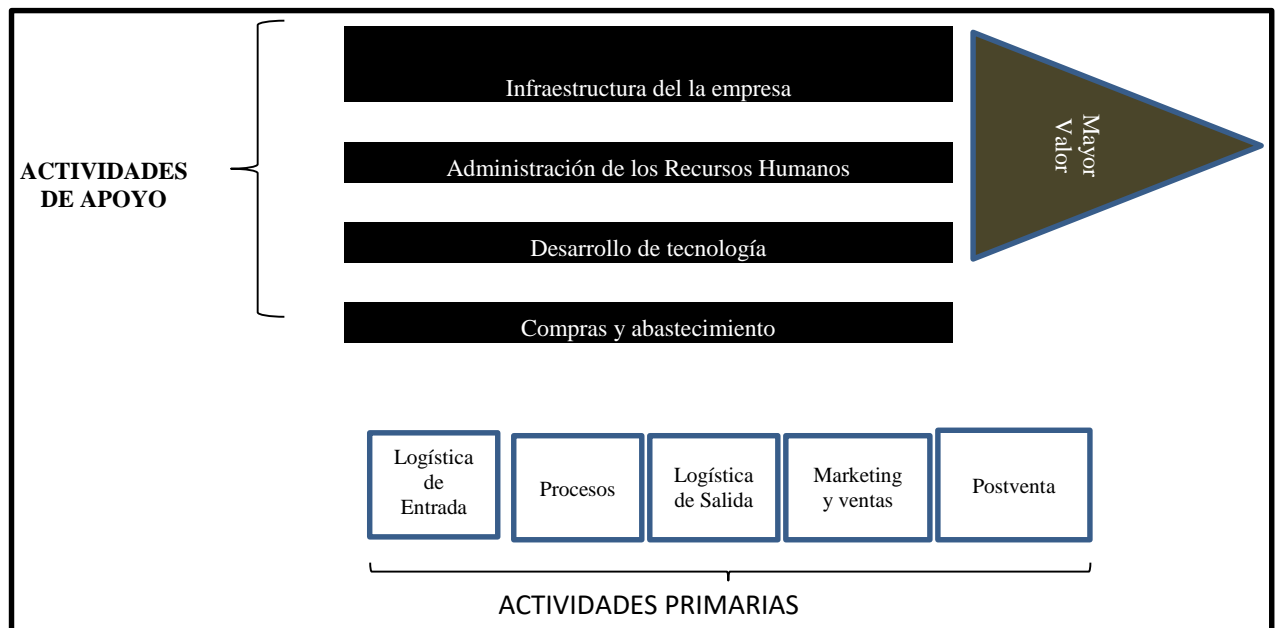
3.4. Productos que ofrece Crossland

Dentro de la línea automotriz, la empresa trabaja con dos marcas: Bajaj y Kawasaki.

- La marca Bajaj comercializa los siguientes vehículos:
 - Vehículos 4 R:
Qute : Vehículo de 4 ruedas con motor de moto de aproximadamente 200 cc
 - Vehículos 3 R:
Torito: Vehículo de 3 ruedas en versión GLP y gasolinero
 - Vehículos 2 R:
Donde manejan las siguientes marcas:
Boxer: Marca de la categoría *utility*
Discover: Marca de la categoría *commuter*
Pulsar y Dominar: Marcas de la categoría *Sport*.
- La marca Kawasaki es distribuidor autorizado de la línea de motos japonesa Kawasaki y cuenta con tiendas propias en las que comercializa sus diferentes modelos.

3.5 Análisis de la cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de Valor



Elaboración: Kotler y Keller, 2012.

3.5.1 Logística de Entrada

La única marca que se importa son vehículos Bajaj procedentes de la India y, en promedio, el tiempo de reposición es de aproximadamente cuatro meses. Los pedidos se deciden sobre la base del histórico de ventas de cada modelo.

3.5.2. Operaciones

Se cuenta con dos almacenes para vehículos de tres y dos ruedas respectivamente. En el caso del almacén de vehículos de dos ruedas, el almacén tiene una planta de ensamblaje de motos, en el que se arman las motos para pruebas. El tiempo de respuesta aproximado de ensamble es de cien unidades en siete días.

3.5.3. Logística de salida

Las motos son facturadas de acuerdo con los pedidos hechos por los distribuidores; una vez estos son confirmados, se les programa una fecha de atención que es de aproximadamente siete días. Las motos son despachadas en cajas de importación, sin ser activadas; esto quiere decir que la

batería no tiene ácido y no tienen instalado el timón. Por último, los distribuidores recogen los vehículos listos para ser armados y los trasladan a sus tiendas donde las arman y activan según sus necesidades.

3.5.4. Marketing y Ventas

La gerencia comercial de dos ruedas cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de ventas: Tiene a su cargo un equipo de seis supervisores de ventas:
 - 1 supervisor de ventas de cuentas *retail*
 - 1 supervisor de ventas Lima
 - 4 supervisores de venta de provincia que están divididos en selva, zona norte, zona sur y zona centro

Los supervisores de venta son los encargados de visitar los diferentes puntos de venta para revisar la presentación y *stock* de las tiendas, que estas se encuentren debidamente brandeadas y que cuenten con el *merchandising* de la campaña vigente. Además, realizan actividades BTL como *test drives*, cambios de aceite o activaciones en general. A la fecha, el negocio de dos ruedas cuenta con más de sesenta distribuidores exclusivos, veinte distribuidores no exclusivos y dos empresas *retail*. Los distribuidores cuentan con diferentes escalas de descuento, los cuales obedecen no solo a descuentos por niveles de compra, sino también a otros requerimientos como el envío de información a tiempo o campañas realizadas.

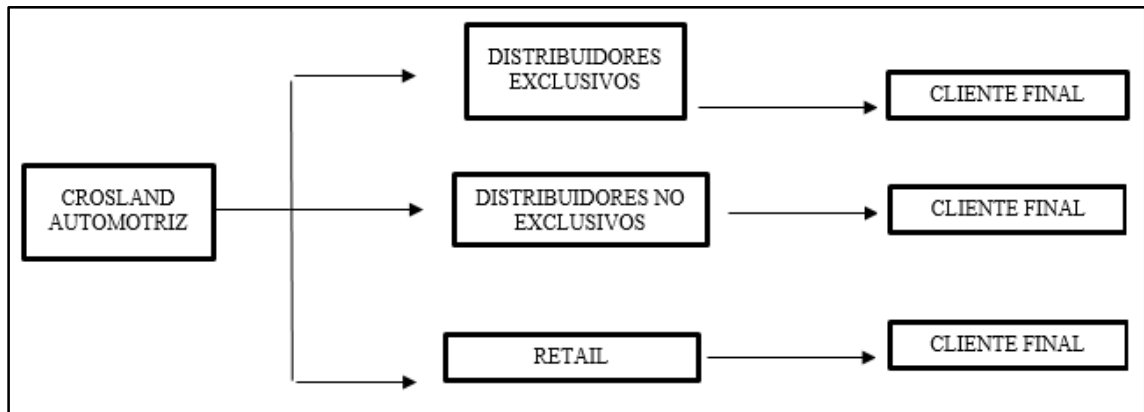
- Brand manager: Boxer y Discover & Brand manager: Pulsar y Dominar

Son los responsables de implementar las campañas de *marketing* de cada una de sus marcas, buscan incentivar la venta al cliente final con campañas ATL y BTL. Cuentan con el apoyo del área de *trade marketing* para la implementación y brandeo de las tiendas.

3.5.5. Producto al cliente

Actualmente, se maneja a través de tres canales de distribución, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Canales de distribución Crosland



Fuente: Elaboración propia, 2019

3.5.6. Infraestructura

Dentro de la infraestructura que soporta el negocio automotriz de dos ruedas, Crosland cuenta con lo siguiente:

- Un almacén de dos ruedas con capacidad de mantener cuatro meses de stock.
- Una línea de ensamblaje de motos donde se revisa el estado de las mismas y se entrega semiarmada.
- Un almacén de repuestos que soporta la venta de vehículos.
- Un edificio de capacitación para los mecánicos de los servicios técnicos autorizados.

3.5.7. Tecnología

Se cuenta con el soporte tecnológico del sistema SAP, que relaciona las diferentes áreas de la empresa. Además, como parte de la gestión de ventas, se utiliza el sistema Salesforce, que permite llevar un mejor control sobre inventarios y seguimiento de las ventas de las tiendas.

3.5.8. Investigación y desarrollo

El Área de Investigación y Desarrollo de la empresa se centra en la mejora de los modelos que comercializa Crosland. Esto consiste en crear accesorios para los vehículos que satisfagan las necesidades de los clientes. De esta forma, se busca tener productos más atractivos y más acordes con las necesidades de los usuarios finales.

3.6 Situación financiera

El análisis se realizará para la empresa Crosland Automotriz, que maneja las marcas Bajaj (dos, tres y cuatro ruedas) y Kawasaki (dos ruedas). Para el 2018, las ventas ascendieron a S/ 257.000.000, lo que refleja un incremento de 7,5% respecto al año anterior (S/ 239.000.000 en el 2017), producto de las campañas realizadas con un enfoque agresivo en precios y la incorporación de la nueva marca Dominar 400. En el 2018, la utilidad operativa mejoró, principalmente, por la gestión de ventas, ya que, pese al incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), estuvo favorecida por la tendencia creciente de transporte en moto para disminuir el tráfico y el incremento de los negocios de *delivery*. Por ese mismo motivo, la utilidad neta del 2018 fue de S/ 701.000.000 frente S/ 103.000.000 del periodo anterior, lo que representa un margen neto de 0,27% y 0,04% respectivamente.

Si bien la rentabilidad neta de Crosland Automotriz es baja, al realizar el análisis financiero del grupo económico constituido por las siguientes empresas: Crosland Automotriz, Crosland Motos (importadora), Crosland Técnica y Crosland Repuestos. Los resultados son mejores en tanto las ventas del 2018 son mayores a los S/ 300.000.000 con un EBITDA de S/ 25.000.000, que representa un margen EBITDA del 8,3%.

Tabla 5. Ratios financieras Crosland

Ratios financieras Crosland Automotriz		
Ratio de liquidez	2017	2018
Liquidez general	0,96	0,99
Ratios de solvencia		
Endeudamiento patrimonial	1,00	0,87
Ratios de gestión		
Días promocionales cobro	27	30
Días promocionales pago	55	53
Días de inventario	15	11
Ratios de rentabilidad		
Rentabilidad sobre ventas	0,04%	0,27%
ROA	0%	1%
ROE	3%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La ratio de liquidez es ajustada, ya que los activos corrientes y pasivos corrientes están calzados; sin embargo, a nivel de grupo económico esta ratio es holgada. En cuanto al endeudamiento patrimonial, los activos totales de la empresa están comprometidos al 87% con acreedores de la empresa, lo que refleja una mejora sobre el periodo anterior. Cabe señalar que el 89% de los pasivos corrientes son cuentas por pagar a empresas relacionadas, por lo que los acreedores son en este caso estas empresas relacionadas con el grupo. Esta información se evidencia en los estados financieros. (ver Anexo 2)

Las ratios de gestión indican que la empresa recupera sus cuentas por cobrar (CxC) en aproximadamente un mes y las paga en aproximadamente dos meses, lo que le genera holgura económica. Cabe señalar que el pago más importante es a su relacionada Crosland Motos. El inventario rota cada dos semanas debido a que la mayor cantidad de inventario lo maneja la relacionada. Por todo ello, la rentabilidad sobre ventas y sobre activos mejoró ligeramente en el año 2018, impulsada principalmente por el incremento de las ventas. Por su parte, la rentabilidad sobre patrimonio mejora de manera importante, lo que es bastante bueno para los accionistas.

4. Análisis FODA

Gráfico 4. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Adopción de nuevos hábitos de transporte y consumo- Legislación automotriz obliga a que los vehículos menores cuenten con certificación Euro 3.- Incremento del consumo privado en Lima y provincias- Tendencia creciente de la comunicación digital	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Concentración de ventas en un solo modelo Pulsar que mantiene el 70% de las ventas de motos lineales, de los cuatro modelos que maneja la empresa.- Crosland no tiene control sobre la atención o personal de venta de los distribuidores.- Crosland no maneja información sobre el cliente final.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- El poder de negociación del proveedor Bajaj es muy alta- Fijación de nuevos impuestos, como el ISC, que impactan sobre el precio del producto- Existen muchas marcas de motos de la competencia en el mercado.- La barrera de entrada de nuevos competidores en el sector automotriz es media	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Crosland es distribuidor de una marca líder de motos en el mundo; Bajaj es reconocida como la cuarta más importante a nivel mundial.- Red de distribución a nivel nacional de motos y repuestos- El poder de negociación de sus clientes es bajo.- Las motos que comercializa tienen mejores características tecnológicas que las de sus pares.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, pese a las amenazas encontradas, principalmente el incremento del ISC en mayo del 2018, la tendencia de nuevos hábitos de transporte y consumo han permitido contrarrestar esta situación, por lo que se prevé un incremento de venta de motos a nivel nacional en los próximos años. Al respecto, una oportunidad importante se encuentra en la posibilidad de que el Estado empiece a exigir el cumplimiento de la normativa de Euro 3, lo que se reduciría el ingreso de motos chinas en el mercado. A su vez, la tendencia creciente de la comunicación digital permitirá a la empresa incrementar el *branding* de las marcas menos vendidas, lo que logrará una mejor segmentación del público objetivo.

5. Análisis situacional

Teniendo en cuenta las macrotendencias de consumo y transporte, el macroentorno para el sector automotriz se presenta favorable, ya que los consumidores buscan nuevos medios de transporte menos contaminantes y más rápidos; mientras que, por el lado, de consumo el incremento de negocios de *delivery* han convertido a las motos en una herramienta de trabajo. En ese sentido, las tendencias de comunicación digital que permiten interactuar con el consumidor, a partir de la posibilidad de compartir experiencias, son valiosas, ya que facilitarán trabajar campañas digitales a bajo costo y con mejor segmentación. La macrotendencia de compras en línea es el nuevo reto para el negocio, ya que sería un canal directo de venta al consumidor final.

El entorno económico se presenta favorable, ya que el consumo de los hogares, de empresas e instituciones se fortalecerá a partir de las facilidades crediticias que brindan las tiendas *retail*. Estas son un canal de venta importante que Crosland debe seguir aprovechando ampliando su presencia en ellas. Adicionalmente, la proyección de ventas para el 2019, según estudios económicos del Scotiabank, presenta un incremento de venta en unidades de 2,8% en vehículos menores y en motos específicamente un 3,3%.

Respecto al microentorno, si bien es cierto que la empresa Crosland depende del único proveedor Bajaj, esta dependencia se mitiga por los treinta años de relación comercial que existe entre ambas empresas. Dado que, en Sudamérica, el Perú es un mercado importante y Crosland ha logrado que la marca Bajaj se posicione como una de las líderes del mercado. Asimismo, el poder de negociación de sus clientes (distribuidores) es bajo, ya que dependen de los productos que ofrece la empresa y se adecuan a los lineamientos de Crosland.

Por su parte, las barreras de entrada para nuevas marcas son medias, porque las motos chinas se importan con mayor facilidad y manejan precios muy económicos; a pesar de ello, no se les considera competidores directos para las motos que la empresa comercializa. Respecto a la rivalidad de competidores, esta es alta, ya que, si bien existen muchas marcas en el mercado de motos, la fortaleza de la marca Bajaj constituye un factor de elección importante para el consumidor. En ese sentido, la propuesta de valor de Crosland se soporta no solo en la marca Bajaj, sino en la red de distribuidores, de servicios y de repuestos a nivel nacional que brindan la garantía que buscan los consumidores finales.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos: Principales y específicos/ secundarios

Objetivo principal:

La investigación se ha realizado en el mercado limeño debido a que constituye el principal mercado de comercialización de motos Dominar, ya que el 90% de las ventas actuales de motos se realizan en esta ciudad. Adicionalmente, hemos dirigido nuestra investigación al mercado de varones, ya que son los principales compradores actuales de este modelo de moto. De esta manera, el objetivo de la investigación es determinar las valoraciones más importantes del público para proponer alternativas de cambio en el *mix de marketing* de la marca Dominar 400, alternativas que permitan a su vez incrementar las ventas para los próximos periodos de tres años en un entorno de alta competencia. Esta propuesta no toma en cuenta la variable producto, ya que, al ser solo comercializador, Crosland no puede realizar modificaciones sobre el mismo.

Objetivos específicos de la investigación de mercado:

- Conocer la industria de Dominar 400
- Conocer el perfil, necesidades y motivaciones del público objetivo
- Medir el grado de aceptación de la Dominar 400
- Descubrir *insights* para las estrategias del *mix de marketing*
- Identificar los atributos valorados del producto y la propuesta de valor
- Determinar los medios de comunicación eficientes para la Dominar 400
- Estimar su demanda en el contexto actual

2. Metodología de investigación de mercado

Para alcanzar los objetivos del proyecto se realizó un proceso de investigación en dos etapas:

- Investigación exploratoria: Usando fuentes secundarias y primarias cualitativas
- Investigación concluyente: Usando fuentes primarias cuantitativas a partir de encuestas

3. Tipos de investigación

3.1. Investigación exploratoria

3.1.1 Fuentes secundarias:

- Estudio de segmentación del mercado de motos de Crosland Automotriz realizado por Marketwin
- Asociación Automotriz del Perú (AAP)
- Customer Profile de Crosland Automotriz
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), informes de importaciones de vehículos menores
- Asociación de Vehículos Menores (AVEMEN), informe de ventas a distribuidores
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM)
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI)
- Reportes de estudios económicos de Scotiabank

Resultados y hallazgos

Sobre la base del estudio de mercado realizado por *Marketwin* se ha elaborado la siguiente tabla de segmentación de clientes:

Tabla 6. Segmentos de clientes

Segmento	Ciudad de procedencia	NSE	Moto de interés	Marca de interés	Uso de vehículo	Personalidad
Aspiracional	Iquitos y Huánuco	C y D	<i>Scooter</i> o pistera	Honda	Medio de transporte	Se ven mejor con la moto
Cool	Piura, Lima e Iquitos	B, C y D	Pisteras con buen diseño	Pulsar	Vanidad	Seguros de sí mismo
Bajo riesgo	Huánuco, Piura e Iquitos	C y D	Con marca de garantía	Honda	Medio de transporte	Poco interés en la velocidad

Segmento	Ciudad de procedencia	NSE	Moto de interés	Marca de interés	Uso de vehículo	Personalidad
Chamba en control	Lima	B y C	Pisteras económicas	Distinta a Honda, Pulsar y RTM	Trabajo	Les gusta tener el control de las cosas
Velocidad	Lima	B	Pisteras y <i>super sport</i>	Distinta a Honda, Pulsar y RTM	Medio de transporte o entretenimiento	Apasionados por la moto y busca sentir emociones fuertes
Bajo consumo	Huánuco	B y C	<i>Scooter</i> o pistera	RTM y Mavila	Medio de transporte económico	Les gusta ahorrar en la movilidad
Pragmáticos	Piura e Iquitos	C y D	Pisteras	Pulsar y Honda	Medio de transporte y para trabajo	Interesados en atraer al sexo opuesto, apasionados por su moto
Chamba aspiracional	Piura	D	Pisteras	Pulsar y Honda	Trabajo	Les importa verse bien, apasionados por su moto y la velocidad
Ahorrador	Iquitos y Huánuco	C	Pisteras	Honda	Medio de transporte	Busca reducir el estrés y ahorrar
Ego	Iquitos	B	Chacareras y con buen diseño	Honda	Medio de transporte y para trabajo	Les gusta resaltar frente a los demás y que la moto les haga sentirse bien

Fuente: Elaboración propia (con información obtenida del Estudio de Mercado Marketwin), 2019.

- Según la AAP, el mercado se ha ido recuperando lentamente, después de la caída del 30% en la venta de estas motos en junio del 2018 por efectos del ISC; sin embargo, Dominar 400 presenta mayor número de inmatriculaciones por mes después de la inclusión del ISC (ver Anexo 3).
- En cuanto a la participación en este mismo mercado, Dominar 400 siguió liderando el mercado, excepto en los meses de diciembre del 2018 y enero del 2019, que fueron impactados por el alza de precio por efecto del tipo de cambio (ver Anexo 4).

3.1.2. Fuentes primarias (cualitativas):

a) Entrevistas a expertos

Expertos del sector:

- Edwin Derteano, presidente de la Asociación Automotriz del Perú
- Willard Manrique, director de la Asociación Automotriz del Perú
- Pedro José De Zavala, director comercial de Crosland Automotriz
- Joel Jiménez, gerente de división de Kawasaki
- Jorge Oshiro, gerente comercial de Honda
- Enrique Sotomayor, gerente de *marketing* del Grupo Socopur
- Gonzalo Fernández, subgerente de Motos BMW

Resultados y hallazgos:

- Pese a la desaceleración de la tasa de crecimiento automotriz que, en el 2017, fue de 25% anual y que, en el 2018, debido a la incorporación del ISC, fue de solo 10%, la tendencia sigue siendo creciente, pero en menor medida.
- El promedio de vehículos de una persona en Perú es de 1,2 vehículos a lo largo de su vida; sin embargo, en otros países de la región, una persona puede llegar a tener tres vehículos; por lo tanto, Perú tiene potencial de crecimiento en el sector automotriz.
- Los factores geográficos y climáticos impactan de manera positiva en el uso de motos; por ejemplo, en las ciudades en las que hay más calor, como las selváticas, se vende mayor cantidad de motos que en ciudades frías.
- Las actividades económicas también influyen en el uso de motos; es así que, en ciudades en las que se realiza actividades agrícolas, se usa mayor cantidad de motos, como en el norte y sur chico.
- En la macro región, Brasil es el país de Latinoamérica con más motos por habitantes, con un índice de 29%. A Brasil le siguen Colombia y Argentina, mientras que, en el Perú, existe 2.300.000 motos, lo que equivale a una penetración del 7,42%.

- Perú y Colombia son los dos únicos países en la región donde la venta de motos supera la venta de autos; así, en el Perú, se vende 180.000 autos y 280.000 motos. En contraste, en Colombia, se vende 280.000 autos y 600.000 motos.
- En Lima, el mayor uso que se da a las motos es el de medio de transporte diario y medio de trabajo, como son los negocios *delivery*.
- La tendencia es que los usuarios apasionados de motos busquen mayores cilindradas conforme pasan los años de uso.
- Las motos chinas son percibidas como motos de baja calidad, con poca inversión en innovación y desarrollo, y como copias de otras marcas.
- En el caso de los clientes que prefieren marcas *premium* como BMW, Ducati y KTM, aquellos valoran el servicio de post venta.
- Los factores de elección de una moto son los siguientes: El primer factor es el diseño, que tenga una apariencia deportiva para el trabajo, pues es una expresión de la personalidad. El segundo atributo es que sea una marca de confianza; y, por último, que tenga un precio adecuado.
- Existe una expectativa de mejora en el sector pese a que se vio afectado desde el 2018 con la aplicación del ISC (Impuesto Selectivo al Consumo).
- Los atributos por los que una persona se decide a comprar una moto frente a otro vehículo son los siguientes: el precio, el costo de operatividad y la rapidez del traslado.

Expertos comerciales:

- Vendedores de la marca Bajaj (tres personas)
- Vendedores de otras marcas (dos personas)

Vendedor Bajaj (Tiendas de las avenidas República de Panamá, Puruchuco y Ejército).

Resultados y hallazgos:

- La marca por la que más preguntan los clientes es Pulsar y el modelo preferido, y más vendido, es la NS200 FI.
- Para el vendedor, muchos de los clientes piensan que la marca es Pulsar y no reconocen a Bajaj.
- El vendedor trata de darles, a los nuevos usuarios de motos, seguridad en la compra.
- El perfilado del cliente se realiza sobre la base de la experiencia del usuario:

- Si es la primera moto para el cliente, se le recomienda motos de cilindrada baja. Se suele recomendar la Pulsar 135.
- Si se va a realizar una renovación (segunda o tercera moto), los argumentos de venta se enfocan en la cilindrada, motor y llantas. Se suele recomendar la Pulsar NS200 FI o la RS200.
- Si es moto para viajes, se recomienda la Dominar 400.
- Los factores más relevantes para la decisión de compra son la cilindrada y la potencia, rendimiento (km/gl), el modelo y la relación de calidad/precio de la moto.
- La comisión por la venta es un porcentaje fijo del valor de la moto; por lo tanto, un mayor precio implica mayor comisión por venta.
- El principal competidor de la moto Dominar es la KTM Duke 390 (marca austriaca cuyo motor es fabricado por Bajaj); sin embargo, esta marca es 38% más cara que la Dominar. El principal factor que el cliente considera para no comprar una moto Dominar 400 es que no percibe mucha diferencia en la velocidad que puede alcanzar con una moto de cilindrada 200.
- El vendedor considera que las marcas líderes del mercado son Yamaha, Suzuki, Honda y Bajaj.
- Los compradores de motos no tienen un perfil claramente definido, pero generalmente son hombres mayores de 18 años, NSE B o C, dependiendo del tipo de uso.
- Los principales beneficios de comprar la Dominar son la tecnología y seguridad.

Vendedor Kawasaki:

- Los modelos más conocidos de Kawasaki actualmente son los siguientes: Ninja 400 (modelo nuevo) y Versys 300 (moto de doble propósito, viable para ciudad y viajes largos).
- El perfilado del cliente se realiza sobre la base del uso que van a dar a la moto:
 - Movilizarse dentro de ciudad, como medio de transporte diario para ir a trabajar, moto para fines de semana.
 - Moto para viajes.
- La moto más recomendada actualmente es la Ninja 400, ya que es su último modelo con mejores prestaciones y más económica.
- Las características relevantes para la compra de una moto son las siguientes: diseño (estética), color, tamaño de motor, sonido (característico de motos deportivas) y precio.
- Un factor muy influyente para la compra de una Kawasaki es la exclusividad de la marca.
- El vendedor considera que la marca que más se vende es BMW (dentro de su *target*)
- El vendedor considera como principal líder del mercado a Ronco o Wan Xin, ambas marcas de origen chino.

- El perfil socio demográfico de los compradores de Kawasaki es el siguiente: hombres entre 20 y 50 años que pertenecen a los NSE A, B (con capacidad adquisitiva) y el C (aspiracional, que puede comprar una moto más cara con financiamiento)
- Los usuarios usan la moto para ir al trabajo, gimnasio, para viajar con los amigos, “rutear” e integrarse con los demás integrantes del club, entre otras actividades.

Vendedor de BMW

- Los modelos más vendidos de BMW son los de cilindrada 310 como la G310R y la G310GS.
- Al cliente, se le recomienda una moto sobre la base del uso que este le quiera dar al vehículo, si es para ir a estudiar o trabajar (de ciudad) o si es para viajes.
- En el proceso de decisión y compra, el cliente averigua sobre el rendimiento de la moto, costo de mantenimiento y costo de los repuestos.
- El vendedor considera que los factores como la relación calidad/precio y el servicio post venta son importantes para confirmar la compra.
- El vendedor considera que la marca Bajaj es muy reconocida en el Perú y Latinoamérica, y reconoce que sus precios accesibles la han ubicado como líder del mercado.
- El perfil sociodemográfico de los compradores de BMW es el siguiente: adulto de más de 34 años, hombres de NSE B+ en adelante.

b) Focus group (descripción)

Se realizó cuatro *focus group* cada uno con ocho participantes, dos de ellos a usuarios de motos en general y otros dos a usuarios de motos Dominar 400. El perfil de los participantes fue de hombres, mayores de 18 años, pertenecientes al NSE B/C y que tuvieran una moto.

Resultados y hallazgos

En particular, en cuanto a los usuarios de motos Dominar 400, se puede indicar lo siguiente:

- En su mayoría son empleados o profesionales de 23 a 40 años, que han comprado su moto actual en reemplazo de otra o como adicional. Casi todos compraron su moto al contado, lo usan como medio de transporte y algunos para viajar.
- El tiempo que tuvieron la moto anterior a la Dominar 400 es de dos años en promedio y más de la mitad tuvo una moto Pulsar o de marca china.
- La principal fuente de información para enterarse sobre novedades u ofertas comerciales de motos es Internet.

- Los motivos principales de compra fueron el desempeño del motor, precio y diseño. Además, consideran que el estilo, diseño y potencia son los aspectos positivos de la moto.
- En cuanto al nivel de satisfacción con el producto, aproximadamente el 80% de los participantes se encuentra satisfecho y muy satisfecho. Además, más de la mitad recomendaría a otros comprar la moto.

En cuanto a los usuarios de motos en general, se detallará las conclusiones en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 7. Conclusiones de los *focus group*

Conclusiones	Usuario de motos	Usuarios Dominar
Resalta el uso de la moto como:	Medio de transporte diario	Medio de transporte diario
	Herramienta de trabajo	Medio para realizar viajes
	Medio para realizar viajes	Para uso de fin de semana
Características valoradas en sus motos :	Diseño	Torque
	Potencia	Estabilidad
	Velocidad	Diseño
	Comodidad	Comodidad para el acompañante
	Rendimiento	Versátil en ciudad y carreteras
Dentro del focus las palabras resaltantes entre los entrevistados fueron:	Adrenalina	Adrenalina
	Viajes	Libertad
	Club	Viajes
	Hermandad	Club
Proceso de compra	Definición del presupuesto	Impulsiva
	Investigación de las motos existentes en Youtube	Por recomendación de amigos
	El <i>test drive</i> es un factor importante en la decisión de compra.	El <i>test drive</i> fue decisivo en la compra.
Tiempo de recambio	Tres años	Las motos tienen un período menor de un año, no mencionaron tiempo de recambio.
Motivo de recambio	Búsqueda de mayor cilindrada y potencia	Búsqueda de mayor cilindrada y potencia
Mantenimiento de la moto	Lo realiza el propietario o un mecánico de confianza	Lo realiza un mecánico de confianza

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Investigación concluyente

3.2.1 Fuentes primarias cuantitativas:

Muestra

Teniendo en consideración que se ha definido que los clientes potenciales están conformados por personas del sexo masculino, peruanos entre 25 y 55 años de edad³, se tomó información de CPI, la cual afirma que hay en Lima 2.183.300 varones que cumplen con dichas características (2018: 10). Por lo tanto, aplicando la fórmula del tamaño de muestra, con un nivel de confianza del 95%, se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra (número de personas que se le aplicará la encuesta)

p: Probabilidad de ocurrencia del fenómeno

q: Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno

Z: Valor obtenido de la distribución normal para un nivel de confianza de 95%

e: Margen de error

Calculando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.0450)^2}$$

Tamaño de la muestra:

$$n = 475$$

Encuesta: Realizada a 475 personas

³ Para la definición del rango de edad y sexo se ha considerado el *Customer Profile* de Crosland.

Resultados de la encuesta: Ver Anexos 5 y 6

- **Edad:** El 18,9% de los encuestados oscila entre los 18 y 25 años; el 47,6% entre los 26 y 35 años; el 23,2% entre los 36 y 45 años; y un 9% entre 46 y 55 años.
- Del total de encuestados, el 57,9% son trabajadores dependientes; el 35,6% independientes; y 6,2% son estudiantes.
- **Nivel de ingresos:** El 33,9% oscilan entre S/ 2.000 y S/ 5.000; el 27,8% menor a S/ 2.000; y un 17,3% gana entre S/ 5.000 y S/ 8.000.
- El 46,9% de los encuestados posee una motocicleta.
- El 43,3% de los encuestados está interesado en comprar una moto y el 25% tal vez lo pensaría.
- Las tres principales marcas que evaluarían para comprar una moto son Honda (38,3%), Yamaha (37,5%) y Kawasaki (32,6%)
- De los encuestados, el 45,6% sí conoce la marca Dominar 400.
- Intención de compra de la Dominar 400: Después de haberles mostrado la foto de la moto y sus características, el 26,1% estaría interesado en comprarla y un 47% tal vez lo haría.
- No interesados en Dominar 400: Los motivos son porque no les gusta el diseño (26,3%), prefieren otra marca (26,3%) y no conocen la marca (19,2%).
- Los interesados en la Dominar 400 estarían dispuestos a pagar entre S/ 12.000 y S/ 14.000 (68,8%); entre S/ 14.000 y S/ 16.000 (14,5%); y entre S/ 16.000 y S/ 18.000 (11,5%)
- Aquellos que son usuarios tienen como moto actual Pulsar (32,3%), Honda (15,7%) y Yamaha (12,1%)
- El uso que le dan los usuarios que poseen una moto es el siguiente: El 53,8% la usa para trabajar; 48,4% para viajar; y 35,9% para pasear los fines de semana.
- Los usuarios buscan información en Youtube (47,5%), en Facebook (25,6%) y en revistas especializadas (13,5%).
- Los atributos más valorados por los usuarios son los siguientes: velocidad y potencia (56,5%), comodidad (49,8%), diseño (45,3%) y precio (33,2%).
- La decisión en la compra suele estar influida por amigos (33,2%), familia (21,1%) y en su mecánico de confianza (14,3%).
- Los usuarios buscan mejoras en sus motos actuales en los siguientes ámbitos: Potencia (47,1%), diseño (27,4%) y comodidad (18,4%).
- El 55,6% de los encuestados está interesado en renovar y el 32,3% tal vez lo haría.
- Las marcas que fueron evaluadas antes de la compra de su moto actual son Yamaha (37%), BMW (22,2%) y Kawasaki (14,8%).

Estimación de la demanda

Para estimar la demanda consideramos la información de CPI del 2018. De acuerdo con lo mencionado previamente, basaremos nuestra estimación en el mercado limeño, principal mercado en el que se comercializa la moto; asimismo, el público objetivo será el masculino, ya que son los principales compradores de motos pisteras. La población residente en Lima es de 10.365.300 personas, de las cuales 5.030.000 son hombres. Precisamente, es esta la población que se ha considerado como base para nuestro análisis, al que, posteriormente, se le agregó los siguientes filtros:

- Edad: El 43,41% del total de hombres se encuentra dentro del rango de 25 a 55 años. Este rango se ha obtenido del Customer Profile de Crosland Automotriz.
- Nivel socio económico: B y C1, dado que se considera que son los niveles sociales con el poder adquisitivo para poder comprar la moto. Es así que, de acuerdo con el APEIM en su estudio de niveles socioeconómicos del año 2018, en Lima se tiene que el 48,8% de la población pertenecen a dichos niveles.

Sobre la base de la encuesta realizada, se ha obtenido algunos factores adicionales:

- Filtro 1: Interés en comprar una moto (68,3%)
- Filtro 2: Estilo de vida: usar la moto para viajes (48,8%)
- Filtro 3: Disponibilidad a pagar más de S/ 14.000 por una moto (26%).
- Multiplicador: Sobre la base de las entrevistas que se realizó a los expertos del sector, se ha considerado que la frecuencia de compra de motos es de una en el año, ya que se renuevan en promedio cada tres años.
- Filtro 4: Grado de exposición de *marketing* 3%, basada en información obtenida en las entrevistas a expertos.
- Filtro 5: *Early adopters*, basados en la teoría de adopción de innovaciones, escrita por Everett Rogers en 1962, la cual indica que el 13,5% son *early adopters* o primeros seguidores.

Por lo tanto, considerando todas las variables antes mencionadas, se estima una demanda de 370 motos por año.

Tabla 8. Cálculo de la demanda

Variable	Universo	%	Fuente
Lima	10.365.300		CPI
Hombres	5.030.00	49,0	CPI
Edad (25-55 años)	2.183.300	43,4	CPI
NSE B y C1	1.065.450	48,8	APEIM
F1: Interés por moto (sí y tal vez)	728	68,3	Encuesta
F2: Estilo de vida: moto para viajes, paseos	352	48,4	Encuesta
F3: Rango de precios	92	26,0	Encuesta
M1: Frecuencia	92	100,0	Encuesta
F4: Grado de exposición de <i>marketing</i>	3	3,0	Entrevista a expertos
F5: Early adopters	370	13,5	Teoría (Rogers 1962)
Cantidad de motos por vender en el años uno	370		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos establecidos para el periodo que planteamos el plan de *marketing* son los siguientes:

Tabla 9. Objetivos de *marketing*

Objetivos	KPI	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incrementar el <i>Market share</i> en la categoría <i>Sport</i>	Número de motos vendidas al cliente final/ Total de motos en el mercado	55%	57%	59%	61%
Incrementar las ventas promedio de Dominar 400	Número de motos vendidas al distribuidor	259	370	440	620
Incrementar posicionamiento de marca	Recordación de marca en encuestas	46%	51%	59%	69%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

2.1. Estrategia genérica

Sobre la base del gráfico siguiente, se ha definido a la diferenciación por enfoque como la estrategia principal en el plan de *marketing*, ya que el producto irá dirigido a un segmento específico de mercado. El mercado objetivo es el del motociclista viajero y la diferenciación será por la alta tecnología a precio accesible.

Gráfico 5. Estrategias genéricas de Porter

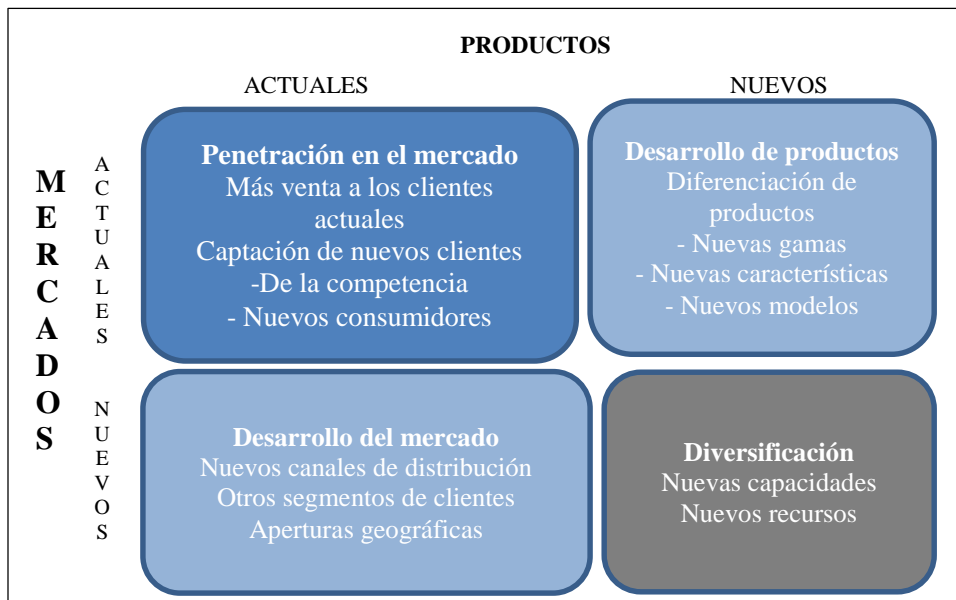
Objetivo estratégico		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2. Estrategia de crecimiento

Sobre la base de la matriz de Ansoff, se propone a corto y mediano plazo la estrategia de penetración de mercados. Así, en los primeros dos años, se buscará centrar la comunicación para el segmento de amantes de los viajes. A mediano y largo plazo, se buscará lograr la estrategia de desarrollo de mercados en provincias y a través de canales de distribución alternativos. Por último, para el mediano y largo plazo, la estrategia se centrará en realizar una fuerte comunicación en provincias, así como un intenso trabajo con las tiendas *retail*, empujando la venta de Dominar a través de este canal.

Gráfico 6. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Estrategia de segmentación de mercados

En la estrategia de segmentación de mercados (Kotler y Keller 2012) consideramos los siguientes criterios de segmentación de mercados:

Tabla 10. Criterios de segmentación de mercados

Criterios	Clasificación	
Demográfico	Sexo	Masculino
	Edad	De 18 años a 25 años
		De 26 años a 33 años
		De 34 años a 41 años
		De 42 años a 49 años
		De 50 años a 57 años
	Estado civil	Solteros/ casados
	Nivel socioeconómico	Nivel A
		Nivel B
		Nivel C +
		Nivel C-
Psicográfico	Actividades	Viajes, fotografía, naturaleza
	Estilo de vida	Libres, relajados , aventureros, en búsqueda de adrenalina
Conductual	Situación del usuario	Usuario Pulsar
		No usuario Pulsar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Mercado meta

De acuerdo con las teorías de segmentación de Kotler y Keller trabajaremos con una segmentación múltiple: “Manteniendo las sinergias en mente, operaremos en suprasegmentos más que en segmentos aislados. Un suprasegmento es un conjunto de segmentos que tienen una similitud aprovechable” (2012).

De acuerdo con las estadísticas obtenidas:

- El 48,4% de los encuestados utiliza la moto para viajes y paseos.
- Dentro de los atributos más valorados para los encuestados, los más importantes son la velocidad y potencia (56,5%), la comodidad (49,8%), el diseño (45,3%) y el precio (33,2%).

Por ello, el enfoque se centrará en el segmento de viajeros, quienes buscan afianzar sus sentimientos de libertad y adrenalina. Sobre la base de la información obtenida en la investigación de mercado, el mercado meta serán personas entre 25 y 55 años, con un nivel socioeconómico B y C+, y que busquen la sensación de libertad y velocidad en sus viajes.

Los usuarios viajeros de la marca Bajaj que buscan un *upgrade* en la cilindrada de sus motos actuales, ven a Dominar como una alternativa de compra, ya que sienten confianza en la marca.

Los no usuarios, personas que tienen motos de marcas diferentes a Bajaj, están interesados en migrar a motos más potentes, de 300 cc a más, por lo que la Dominar 400 es una alternativa para ellos.

4. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller, “El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (2012: 276). Por ello, para elaborar la estrategia de posicionamiento, seguiremos los siguientes pasos:

- a) Identificación de atributos valorados por los clientes: A partir de la investigación cualitativa realizada, se identificó como atributos más valorados:
 - Torque y potencia⁴
 - Estilo y diseño
 - Comodidad
 - Precio
 - Alta tecnología
- b) Detección de las diferencias competitivas: De los atributos mencionados, se ha elegido como atributos competitivos al estilo y el diseño, porque son modelos exclusivos de la marca, poseen alta tecnología, se encuentra patentada y su precio es accesible para los beneficios que ofrece la moto.
- c) Elección de los diferenciales: Si bien resulta difícil que a todos los usuarios potenciales de motos para viajeros les agrade el estilo y diseño de Dominar 400, se ha elegido como atributos diferenciales la relación de alta tecnología con el precio accesible.
- d) Comunicación de los diferenciales: La Dominar 400 se define como la moto viajera de alta tecnología a precio accesible.

Se orientará los esfuerzos para aquellas personas que no conocen la moto, que no la han probado y no conocen la marca. Esto se logrará a partir del afianzamiento de los siguientes aspectos:

⁴ Torque y potencia: el primero indica la fuerza que produce el motor y el segundo es la velocidad con que funciona el motor.

- La comunicación en paneles y redes sociales se reforzará a través de un *influencer* que cuente su experiencia de viajes con Dominar 400.
- Es necesario dar cuenta de la comodidad del vehículo para realizar recorridos largos y viajes.
- La comunicación de los atributos de Dominar 400 y sus ventajas tecnológicas principales es otro aspecto que necesita afianzarse.
- Se buscará eventos en los que se realicen *test drives* para la prueba de la moto.

Tabla 11. Propuesta de valor

Producto	Beneficios clave	Propuesta de valor
DOMINAR 400	Tecnología/ Precio	Moto viajera de alta tecnología a precio accesible

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Estrategias de marca

Para los autores Kotler y Keller, “La marca es un producto o servicio cuyas dimensiones lo diferencian, del resto de productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad” (2012: 241). En ese sentido, la Dominar 400, respaldada por Bajaj, cuenta con un logo establecido para la moto, el cual no puede modificarse, ya que es el mismo que se usa en otras partes del mundo, como se aprecia en el gráfico 7. En este logotipo, además del nombre de la marca, se alude a la cilindrada de la moto con el numero 400 (373 cc); se añade también la frase “*The sports tourer*”, que busca afianzar el concepto de moto viajera. Bajaj ha mantenido en sus logos una línea gráfica de colores negros y blancos, pero en esta ocasión ha decidido resaltar la palabra *tourer* en el logo de la moto con el color amarillo de fondo.

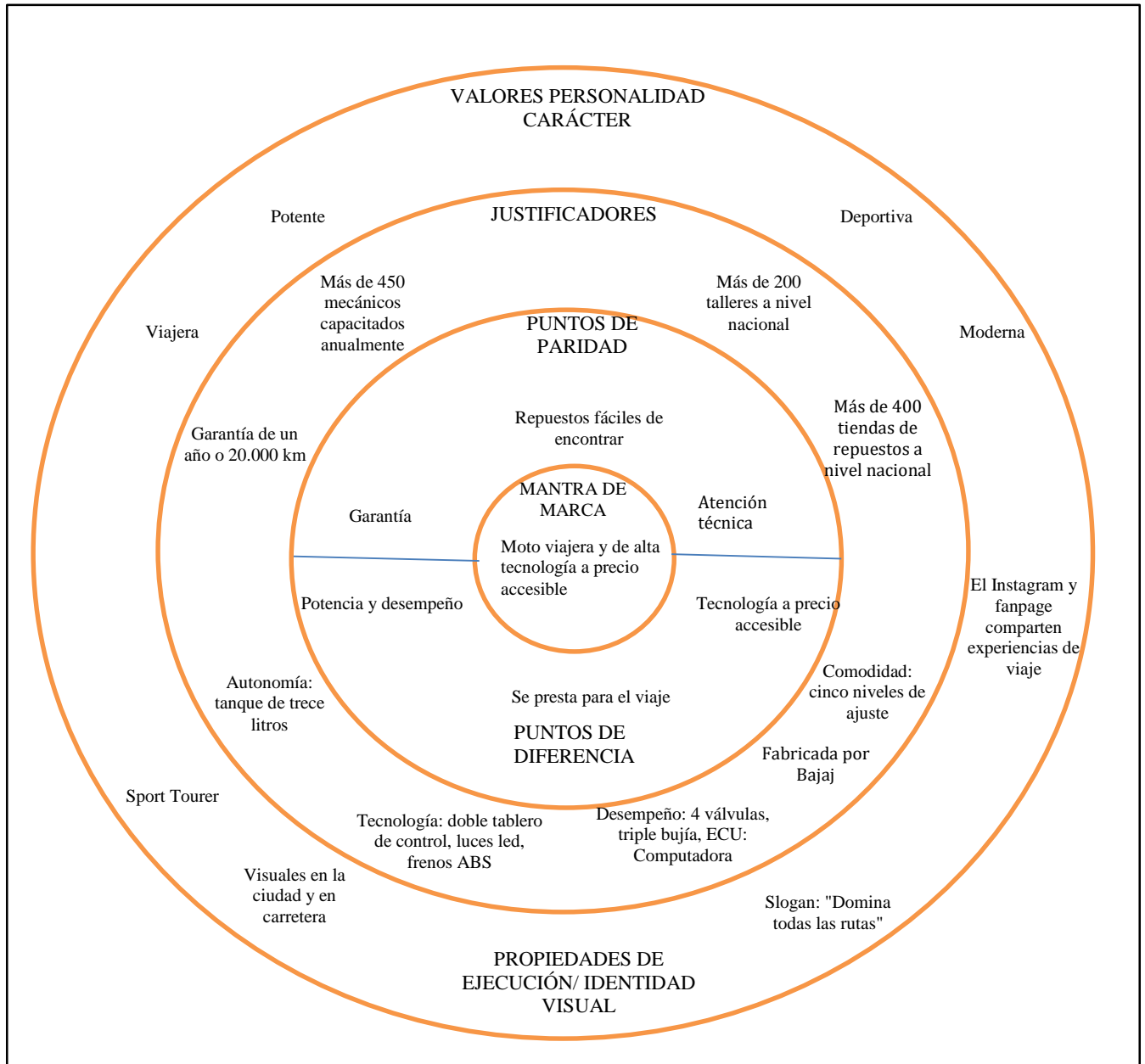
Gráfico 7. Logo de la marca



Elaboración: Crosland Automotriz, 2017

Se propone incluir el slogan “Domina todas las rutas”, ya que da la sensación de dominar todos los terrenos, pistas, carreteras y caminos del Perú y del mundo. En el gráfico 8, se puede apreciar el mantra de la marca.

Gráfico 8. Mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Estrategia de cliente

Dentro de los objetivos que nos planteamos con esta estrategia se busca:

- Crecimiento en la venta por referencia
- Aumento en la tasa de conversión ventas/*leads*
- Crecimiento en la compras de un propietario de una moto Bajaj de menor cilindrada a una Dominar 400.

Segmentación sobre la base del valor del cliente

Según Peppers & Rogers: “La administración de las relaciones con los clientes, CRM, busca desarrollar programas para atraer, retener, recuperar clientes, así como para crear la lealtad de estos hacia la marca y la empresa, a través del tiempo” (2011). En ese sentido, como estrategias de relacionamiento se ha considerado las siguientes:

a) Estrategias para la atracción:

- Campañas digitales publicitando testimonios de usuarios Dominar y el apoyo de un influencer
- *Test drive* de Dominar en eventos de motociclistas
- Recomienda la Dominar a un amigo y te premiamos con un mantenimiento gratis

b) Estrategias para incrementar las ventas:

- Contar con un *call center* que se concentre en trabajar los *leads* obtenidos en las campañas digitales como en las pruebas de manejo
- Capacitación técnica a los vendedores de las tiendas para que tengan mayor conocimiento sobre el vehículo

c) Estrategias para la fidelización:

- Invitar a los compradores a formar parte del club Dominar
- Promover actividades como presentaciones, rodadas y lanzamientos con los clubes Dominar que permitan crear lazos de amistad entre los motociclistas para afianzar la cohesión grupal.
- Brindar descuentos especiales en repuestos a los miembros de los clubes
- Invitar a los usuarios de los clubes Dominar a cambios de aceite y escaneo de las motos gratis solo para ellos

Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

El producto es Dominar 400, una moto de apariencia deportiva y alta tecnología, de cilindrada de 373 cc con un tanque (13 litros). Por el tamaño y diseño, la moto es propicia para realizar viajes.

Los principales atributos del vehículo son los siguientes:

- Autonomía: Tanque de 13 litros
- Comodidad: Suspensión posterior monoshock nitrox con 5 niveles de ajuste
- Seguridad: Con frenos ABS delanteros y posteriores
- Versatilidad: 6 velocidades
- Tecnología: Doble tablero de control/ Controles de mando retro iluminados/ Luces led
- Excelente desempeño: Potencia 34,52 a 8000 RPM. Va de 0 a 100 Km/ hora en 8,3 segundos.
- Tiene un rendimiento por galón en velocidad crucero de 100 Km/ galón, lo que favorece el atributo de ser una moto rendidora e ideal para viajes y rutas largas.

Actualmente se cuenta con el siguiente stock de colores: guinda, negro y azul, ver gráfico 9.

Gráfico 9. Colores Dominar 400



Elaboración: Crosland Automotriz, 2017.

Teniendo en cuenta que el producto es importado, y no se cuenta con una planta de fabricación, no se podrán realizar muchas modificaciones del producto en sí; sin embargo, se plantea agregar accesorios de viaje para que el producto sea más atractivo para el público objetivo. Estos accesorios serían los siguientes: una maleta posterior con soporte, llantas con cocada gruesa y un

parabrisas más alto para evitar el viento en la carretera. De esta forma, a partir de la relación entre la moto y el concepto de viaje, se exhibirá mejor la moto en tienda para el público.

2. Estrategia de precio

a) Selección de la meta que persigue la fijación de precios:

De acuerdo con Kotler, “El primer paso para la determinación de precios consiste en seleccionar cuál es la meta de la empresa” (2012). En el caso de la Dominar 400, la meta de Crosland en la fijación de precios es el liderazgo en la relación producto – calidad. Precisamente, por esta razón, la moto tiene atributos muy por encima de sus competidores, pero a precios accesibles.

b) Fijación de precios al distribuidor:

El margen mínimo con el que cuenta un distribuidor es de 8%; este puede incrementar sobre la base de lo siguiente:

- Mayor volumen de compra, que puede sumar hasta +6 puntos porcentuales (pp): 14%
- Cumplimiento en el envío de información hasta +1pp: 15%
- Compra mínima de repuestos mensuales hasta +1pp: 16%
- Que el distribuidor tenga un servicio técnico autorizado (STA) hasta +1pp: 17%
- Si el distribuidor compra antes de quincena de cada mes hasta +1pp: 18%

Si el distribuidor cumple con todos estos puntos, como máximo podría llegar a obtener un margen de 18%.

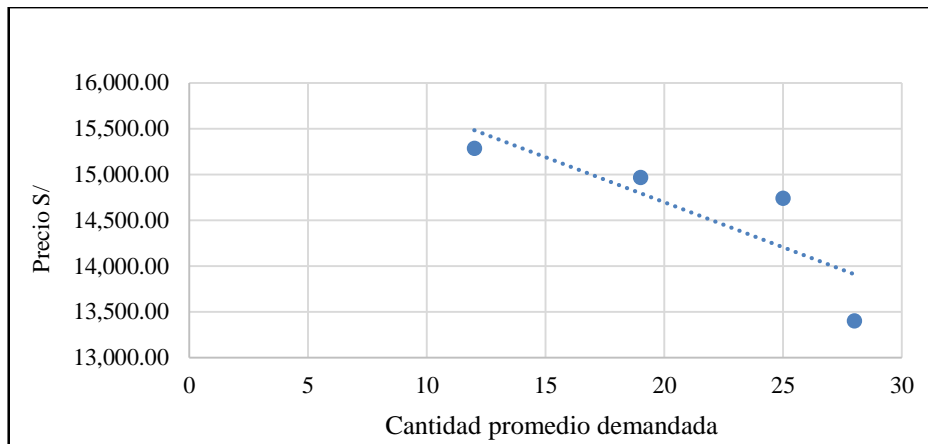
c) Fijación de precios al cliente final

Determinación de la demanda

• Sensibilidad al precio

De acuerdo con la información histórica con la que contamos, podemos apreciar que la Dominar 400 es muy sensible al precio, principalmente, porque es un bien del que se puede prescindir, en el que el consumidor invierte una cantidad importante de su presupuesto, a pesar de que es posible encontrar en el mercado alternativas de menor calidad y menor precio.

Gráfico 10. Curva de la demanda



Elaboración: Crosland Automotriz, 2017.

- **Cálculo de la elasticidad del precio ante la demanda**

Tabla 12. Información histórica de precios y unidades

Unidades promedio	Precio S/
28	13.400
25	14.740
19	14.967
12	15.284

Elaboración: Crosland Automotriz, 2017.

En la tabla anterior, se toma por unidades promedio a aquellas unidades promedio vendidas, durante los meses que mantuvo determinado precio.

$$E = \frac{(12-28) / 12 * -1}{(15.284-13.400) / 15.284} = 1,33 = 10,82$$

Con estos cálculos, se confirma que el precio ante la demanda es bastante elástico; es decir, ante cualquier subida de precio, las unidades vendidas disminuyen.

d) Cálculo de los costos

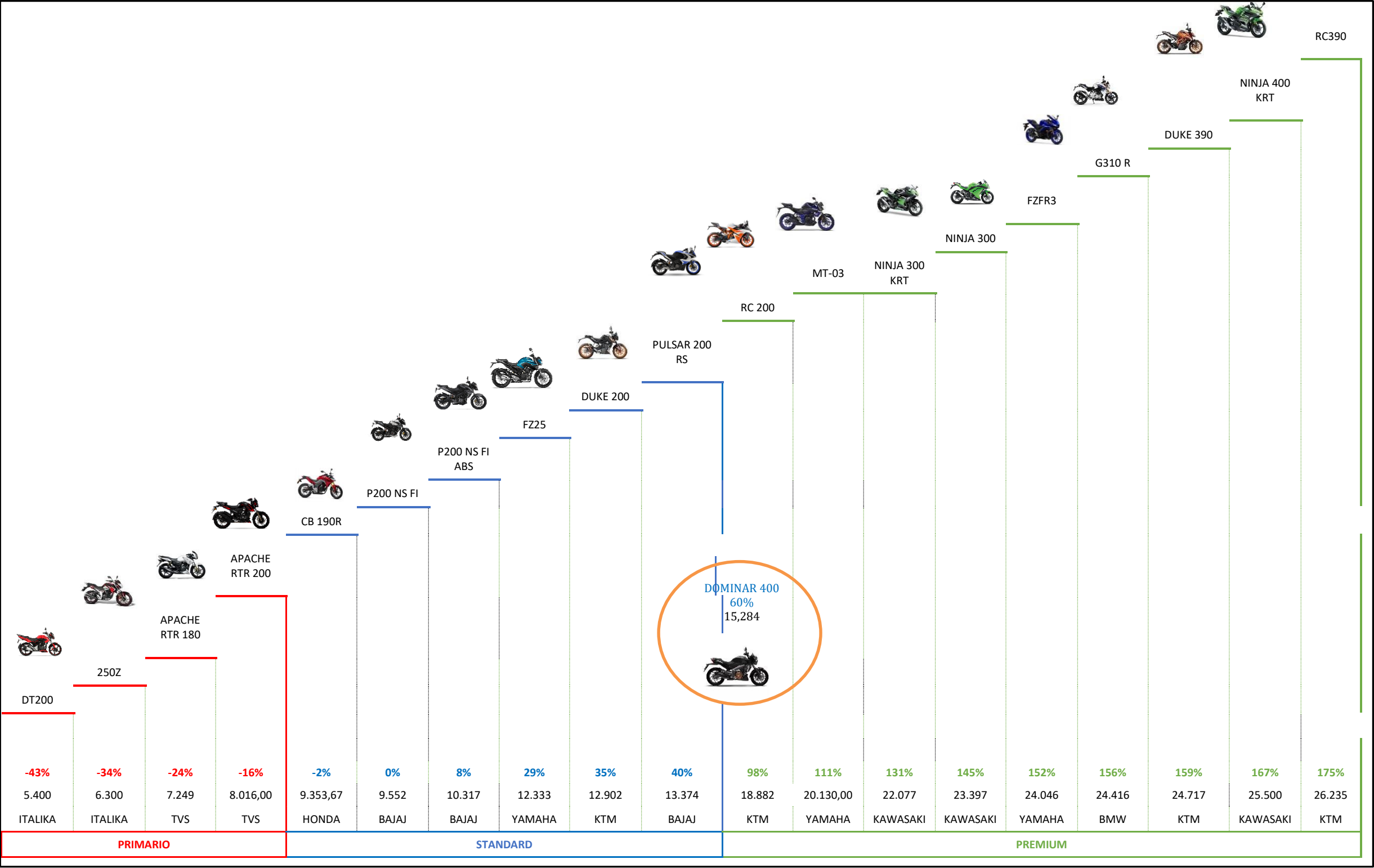
Los costos directos relacionados con la moto son de importación y desaduanaje, los cuales ascienden aproximadamente al 62% del precio al distribuidor, que en el 2019 llegó a S/ 6.830,51. Este es el precio mínimo al que podría venderse al distribuidor, sin obtener ganancias.

e) Análisis de los competidores – *Price Brand Ladder*

Dentro de la categoría de motos *sport*, se ha considerado como precio base al modelo más vendido, que es la Pulsar NS 200 FI que maneja un precio al cliente final de S/ 9.552 y en referencia a este hemos realizado el Price Brand Ladder con los demás modelos de cilindradas similares (desde la cilindrada 200 hasta la 400).

Hemos ubicado tres segmentos de motos sobre la base del precio: primario, standard y premium. Entre estas categorías, la Dominar 400 se ubica como la más económica dentro de las motos premium con un precio de S/ 15.284 al cliente final. En el segmento primario, se encontró principalmente marcas de origen chino e indio que tienen menor reconocimiento de marca y se usan como fuente de trabajo para *delivery*. En el segmento standard, se incluyó marcas más reconocidas como Bajaj, Yamaha y KTM. Por último, En el segmento premium, se consideró a las motos de marcas como Bajaj, Yamaha, Kawasaki, KTM, BMW donde Bajaj con su marca Dominar 400 presenta las mayores ventas de este segmento (ver Anexo 3).

Gráfico 11. Price Brand Ladder



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusión

Dado que la elasticidad precio de la demanda es alta, se considera conveniente mantener el precio actual al menos por el primer año. Sin embargo, en el evento en que se presentará la moto con accesorios (maleta posterior, llantas con cocada gruesa y parabrisas), esta se venderá a un precio de S/ 16.800. Por otro lado, se deberá trabajar en la comunicación de los atributos de la moto con aquellos usuarios que no la conocen, para que puedan considerarla dentro de sus opciones de compra, ya que es una moto de mayor cilindrada, potencia y mejor tecnología que tiene menor precio que otras motos de 200 cc, como se muestra en el *Price Brand Ladder*. Por todo ello, se trabajará en el posicionamiento de la marca para poder evaluar el incremento de precio a futuro.

3. Estrategia de plaza

Es necesario tomar en cuenta que “un canal de *marketing* se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y servicios de quienes los necesitan o los desean” (Kotler & Keller 2012: 418). En ese sentido, se mantendrá el esquema de canal de un nivel con el que trabaja la línea automotriz de Crosland. En el caso de Dominar, se ha decidido mantener la marca dentro de los distribuidores exclusivos y, en el tercer año, ampliar e intensificar la venta en el canal *retail*. Asimismo, dada la macrotendencia de compras en línea y, teniendo en cuenta que las generaciones venideras son de nativos digitales, se ha considerado necesario implementar un canal de ventas en línea para Dominar que no solo sea una plataforma de exhibición de la moto, sino en la que también se pueda realizar un pedido directamente. En esta propuesta, se respetaría la lista de precios del producto con la que trabaja todo el canal.

4. Estrategia de promoción

a) Identificación del público meta

Se ha considerado como el público objetivo de Dominar 400 a los motociclistas viajeros que pueden ser tanto usuarios actuales de Bajaj como no usuarios de Bajaj.

b) Determinación de los objetivos de comunicación

Para Kotler y Keller, “las comunicaciones más eficaces pueden lograr objetivos múltiples” (2012: 483)

Los objetivos de comunicación considerados para cada mercado meta son los identificados por Jhon R. Rossiter y Larry Percy según los referido por Kotler y Keller (2012: 482):

- Necesidad de la categoría
- Conciencia de la marca
- Actitud hacia la marca
- Intención de compra de la marca

Teniendo en cuenta estos objetivos de comunicación, hemos considerado trabajarlos para nuestros dos públicos objetivo del siguiente modo:

Usuarios Bajaj

Dado que, en las primeras etapas del ingreso de la marca Dominar al mercado, la comunicación se centró en los usuarios Bajaj, en este mercado meta, los objetivos de comunicación estará direccionados de la siguiente manera:

Actitud hacia la marca

- Lograr que sea considerada un *upgrade* de la moto con la que cuentan actualmente.
- Se realizará *marketing* BTL:
 - Activaciones y *test drive* en los eventos de los clubes de motos como aniversarios o el encuentro nacional de clubes
 - Volantes que comuniquen los atributos de las motos
 - Realizar eventos con los mecánicos de la red Bajaj, capacitándolos sobre los atributos de la moto
- Se realizará *marketing* ATL:
 - Publicaciones de la experiencia Dominar en la revista de los clubes
 - Reseñas de la Dominar 400 realizadas por expertos moteros en revistas especializadas

La Intención de compra de la marca

- Comunicando las promociones en el *fan page*, como “Llévate tu moto con SOAT gratis” o “Llévate tu moto con tu pack motero: casco y casaca”.
- Realizar alianzas comerciales con las financieras para dar facilidades crediticias a los clientes potenciales de Dominar.

No Usuarios Bajaj

En lo que respecta a este mercado, resulta importante dar cuenta de que este público objetivo puede no conocer la marca, ya que durante su primer año y medio en el mercado la comunicación se centró en el segmento de usuarios Bajaj. En este segmento los objetivos estarán direccionados de la siguiente manera:

Necesidad de la categoría

El mercado de no usuarios actuales de Bajaj es un mercado objetivo, por lo que creemos conveniente dirigir nuestros esfuerzos de comunicación en dar a conocer las características y atributos de la moto.

- *Marketing BTL*:
 - Presencia en el Expomotor
 - Activaciones en eventos de moto velocidad, activaciones en el Día del Motociclista
- *Marketing ATL*:
 - Presencia en revistas especializadas de motos
 - Publicidad SEO y SEM en la web, que permita a los usuarios encontrar información sobre la Dominar 400 cada vez que busquen una moto.

Conciencia de marca

Para generar esta conciencia se trabajará en campañas digitales direccionadas al tema de los viajes en moto y de las ventajas que presenta la moto para este uso.

- *Marketing BTL*
 - Activaciones en centros comerciales
 - Activaciones en discotecas
 - *Test drive* en eventos especializados en motos como son Expomoto y Día del Motociclista, para lo cual se utilizará al influencer de la marca

- Publicidad en el punto de venta, tanto de volantes como de visual
- Volantes que detallen los atributos de la moto
- *Marketing ATL*
 - Relaciones públicas centradas en la moto
 - Paneles en zonas transitadas
 - Televisión en provincia

Actitud hacia la marca

Lo que busca este objetivo es posicionar a Dominar 400 como la moto ideal para realizar viajes.

- *Marketing BTL*
 - Uso constante de redes sociales de la marca (Facebook e Instagram) para comunicar el concepto de viajes
 - Compartir viajes narrados por el influencer
 - Comunicar los viajes que hacen los actuales usuarios de la marca, compartiendo sus experiencias de viaje
 - Comunicar los más de 400 servicios técnicos autorizados con los que cuenta la marca a nivel nacional

Intención de compra

- Comunicando las promociones en el *fan page*, como “Llévate tu moto con SOAT gratis” o “Llévate tu moto con tu pack motero: casco y casaca”
- Comunicando la opción de pertenecer al club de viajeros Dominar 400
- Realizar alianzas comerciales con las financieras para dar facilidades crediticias a los clientes potenciales de Dominar

La evaluación de la efectividad de la comunicación se realizará trimestralmente, ya que una persona demora entre uno y tres meses en tomar la decisión de comprar de una moto.

Presupuesto

El presupuesto se encuentra detallado en el siguiente capítulo de este documento (Capítulo VI. Implementación y control)

5. Estrategia de personas

Respecto a la estrategia de personas se ha considerado lo siguiente:

- El cliente interno de la empresa cumple un rol importantísimo para esta.
- El supervisor de ventas:
 - Es el encargado de llevar el control del *stock* del distribuidor
 - Verifica el estado del capital de trabajo del distribuidor
 - Verifica la exhibición de motos
 - Coordina cualquier tema entre el distribuidor y Crosland
- El supervisor de ventas tiene un papel muy importante en la búsqueda e implementación de nuevas tiendas y nuevos distribuidores.
- El colaborador de ventas en tienda:
 - Es el que tiene contacto con el cliente final; por ello, es importante que esté debidamente capacitado en temas de producto y de servicio al cliente.
 - Es el responsable de hacer el seguimiento a los *leads* que se obtienen de las campañas BTL. Debe ser una persona empática que entienda rápidamente la necesidad del cliente y apoyarlo en caso requiera información o financiamiento crediticio.

Es importante realizar concursos de ventas entre estos colaboradores para que se mantengan motivados en vender la Dominar 400. Además, dado que por el tipo de negocio se genera una gran rotación de personal es importante realizar capacitaciones constantes tanto de producto como de servicio.

6. Estrategia de procesos

Un punto importante en la cadena de abastecimiento es la importación que realiza Crosland Automotriz a Bajaj de la India; el tiempo que toma desde la realización del pedido hasta la llegada a puerto peruano es de cuatro meses; se realiza pedidos mensualmente sobre la base del promedio histórico de ventas de los últimos seis meses. Dentro del proceso de venta al distribuidor el tiempo de entrega de las motos es de siete días hábiles de acuerdo con la lista de pedidos.

Un punto clave en los procesos es el de los stocks y del abastecimiento de motos en los puntos de venta, ya que, si el distribuidor no tiene el modelo solicitado por el cliente, puede perder la venta.

Los clientes no están dispuestos a pagar y a esperar diez días que llegue su vehículo, sino que desean ver la moto en exhibición y escogerla. Esto soporta el hecho de que las exhibiciones en las tiendas deben estar debidamente ordenadas para que los clientes puedan encontrar con facilidad la moto que buscan. Por ello, en la tienda, si el cliente no cuenta con efectivo, entonces el vendedor debe ofrecerle una evaluación de crédito con las diferentes financieras con las que trabaja. Por último, son los distribuidores los responsables de tramitar las tarjetas y placas de los clientes a solicitud de estos.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

Premisas y supuestos generales:

Teniendo en cuenta las ventas en unidades históricas:

- De julio (mes en el que se lanza Dominar 400) a diciembre del 2017, se vendió 251 motos.
- De enero a diciembre del 2018, se vendió 259 motos.
- Del total de motos vendidas aproximadamente, el 90% se vendió en Lima y la diferencia en provincia.

Se han considerado para los siguientes años estos supuestos:

- En el primer año, el esfuerzo de impulso de ventas se concentrará en Lima, teniendo en cuenta que es la ciudad en la que se vende la mayor cantidad de motos; además, según la tabla 8 de Estimación de demanda, en este año, se venderían 370 motos.
- En el segundo año, los esfuerzos estarán dirigidos a cuatro de las principales provincias en las que se vende Dominar: Cajamarca, Piura, Huánuco y Huancayo. Para esto, se ha estimado la venta de dos motos mensuales en cada una de las sedes, lo que representa en total 96 motos adicionales. En Lima (90% de las ventas) se estima un incremento de 3% respecto al año anterior. Con estos supuestos, se venderían en Lima 344 motos y 96 en provincias, lo que suma un total de 440 motos.
- En el tercer año, los esfuerzos serán dirigidos a quince tiendas *retail* (las que tienen las mejores ventas de Bajaj) a nivel nacional; se estima la venta de una moto mensual por tienda, que hacen un total de 180 motos al año. De esta manera, si las ventas en distribuidores de Lima y provincia se mantienen estables, se llegará a vender este año 620 motos.

Otra consideración es el precio de venta:

- En el 2019, el precio al público será de S/ 15.289
- El precio al distribuidor será de S/ 13.000 aproximadamente (los distribuidores en promedio manejan un margen de 15%). Sin considerar el IGV, el valor venta será de S/ 11.017 para el primer año y, para los dos años siguientes, se ha considerado un incremento al precio de S/ 500 en cada año.

Tabla 13. Valor de venta Dominar 400 al distribuidor

AÑO	Valor de venta
1	S/ 11.017
2	S/ 11.441
3	S/ 11.864

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Proyección de ventas

Teniendo en cuenta las consideraciones del punto anterior, las ventas estarían compuestas por el número de motos vendidas multiplicado por el precio al distribuidor. Las motos que se proyectan vender son 370 para el primer año, 440 para el segundo año y 620 para el tercer año. En la siguiente tabla se realizan las proyecciones de ventas mensuales en unidades e ingresos.

Tabla 14. Proyección de venta en unidades

Venta unidades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Año 1	12	20	30	37	37	37	35	37	35	30	30	30	370
Año 2	33	30	33	38	40	40	33	45	45	33	35	35	440
Año 3	50	42	52	57	62	55	60	55	55	45	45	50	620

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 15. Proyección de venta en soles

Venta soles por año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total S/
1	132.203	220.339	339.508	407.627	407.627	407.627	385.593	407.627	385.593	330.508	330.508	330.508	4.076.271
2	377.542	343.220	377.542	434.746	457.627	457.627	377.542	514.831	514.831	377.542	400.424	400.424	5.033.898
3	593.220	498.305	616.949	676.271	735.593	652.542	711.684	557.627	652.542	533.898	533.898	593.220	7.355.932

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego de determinar las ventas en unidades y los ingresos por año, se procede a estimar los costos y gastos relacionados:

Costo: El costo directo relacionado es el costo de la importación de la moto, que en promedio es el 62% del precio al distribuidor.

Gastos: Para los gastos, se ha utilizado el método del prorrateo, ya que contamos con la información financiera de la línea automotriz (Crosland Automotriz) y se ha tenido en cuenta lo siguiente:

- Número de motos vendidas
- Gastos administrativos y generales
- Gastos de ventas, que se detallan en la tabla 16. Dentro de estos gastos los más relevantes son los siguientes:
 - Gastos de *marketing* y publicidad: Incremento de acuerdo con las estrategias que se van a realizar para impactar en las ventas en los tres primeros periodos
 - Gastos de personal, que se ha prorrateado, ya que es el mismo personal que trabaja para las diferentes líneas de motos

Tabla 16. Proyección de costos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de ventas	S/ 2.809.990,67	S/ 3.541.509,55	S/ 5.322.253,81
Gastos			
Gastos administrativos y generales	S/ 57.936,04	S/ 71.546,80	S/ 104.549,86
Gastos de ventas	S/ 521.476,75	S/ 612.404,71	S/ 819.809,89
Almacenaje	S/ 10.720,59	S/ 13.239,15	S/ 19.346,10
Planilla	S/ 63.818,00	S/ 63.818,00	S/ 63.818,00
Consumo de suministros	S/ 1.910,67	S/ 2.359,54	S/ 3.447,95
Comunicación y publicidad	S/ 412.909,68	S/ 493.324,88	S/ 675.238,90
Gastos de viajes	S/ 14.992,53	S/ 18.514,68	S/ 27.055,12
Seguros	S/ 1.200,83	S/ 1.482,94	S/ 2.166,98
Telecomunicaciones y servicios públicos	S/ 4.830,38	S/ 5.965,17	S/ 8.716,78
Transporte de mercadería	S/ 11.094,06	S/ 13.700,36	S/ 20.020,05
Total gastos	S/ 579.412,79	S/ 683.951,51	S/ 924.359,75
Total costos y gastos	S/ 3.389.403,46	S/ 4.225.461,06	S/ 6.246.613,56

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de *marketing* lo hemos considerado para los tres primeros años, el cual se presenta como Plan de *Marketing* de Dominar 400. En este plan, el detalle de cada año obedece a las acciones que consideramos implementar para lograr los objetivos estratégicos. Dentro de las acciones que realizaremos, se encuentra las siguientes: Digital, ATL, BTL, canal, promoción, CRM y *trade marketing* (ver Anexo 8).

4. Simulación

Se inicia con la proyección de ganancias y pérdidas. Para la preparación de esta información, se ha utilizado los datos de ventas, costos y gastos detallados previamente; luego de ello, se ha proyectado el flujo de caja económico. En ese sentido, se ha considerado como parte de la inversión en el año 0: S/ 203.013 en comunicación y publicidad.

Tabla 17. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de ganancias y pérdida proyectado			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	S/ 4.076.271,19	S/ 5.033.898,31	S/ 7.355.932,20
Costo de ventas	S/ 2.809.990,67	S/ 3.541.509,55	S/ 5.322.253,81
Utilidad bruta	S/ 1.266.281	S/ 1.492.389	S/ 2.033.678
Gastos operativos			
Gastos administrativos y generales	S/ 57.936,04	S/ 71.546,80	S/ 104.549,86
Gastos de ventas	S/ 521.476,75	S/ 612.404,71	S/ 819.809,89
Total de gastos	S/ 579.412,79	S/ 683.951,51	S/ 924.359,75
Utilidad operativa/Antes de IR	S/ 686.868	S/ 808.437	S/ 1.109.319
Impuesto a la Renta	S/ 206.060,32	S/ 242.531,17	S/ 332.795,59
Utilidad neta	S/ 480.807	S/ 565.906	S/ 776.523

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Flujo de caja económico proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos		S/ 4.076.271	S/ 5.033.898	S/ 7.355.932
Total egresos	S/ 203.013	S/ 3.491.310	S/ 4.376.478	S/ 6.504.071
Costo de ventas		S/ 2.809.991	S/ 3.541.510	S/ 5.322.254
Gastos administrativos y generales	S/ 0	S/ 57.936	S/ 71.547	S/ 104.550
Gastos de ventas	S/ 203.013	S/ 521.477	S/ 612.405	S/ 819.810
Almacenaje		S/ 10.721	S/ 13.239	S/ 19.346
Planilla		S/ 63.818	S/ 63.818	S/ 63.818
Consumo de suministros		S/ 1.911	S/ 2.360	S/ 3.448
Comunicación y publicidad	S/ 203.013	S/ 412.910	S/ 493.325	S/ 675.239
Gastos de viajes		S/ 14.993	S/ 18.515	S/ 27.055
Seguros		S/ 1.201	S/ 1.483	S/ 2.167
Telecomunicaciones y servicios públicos		S/ 4.830	S/ 5.965	S/ 8.717
Transporte de mercadería		S/ 11.094	S/ 13.700	S/ 20.020
Tributos	S/ 0	S/ 101.907	S/ 151.017	S/ 257.458
FC Económico	-S/ 203.013	S/ 584.961	S/ 657.420	S/ 851.861

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Después de esta inversión inicial, le corresponde la evaluación financiera del plan de *marketing*. Para esto, se tiene el flujo de caja económico de los tres periodos evaluados, los cuales se han descontado a través del VAN para conocer la rentabilidad y la viabilidad de nuestro plan de *marketing*. Para calcular el VAN, la tasa de descuento que se ha utilizado es el COK, que es la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas por invertir su dinero en este proyecto. Para determinar el COK se usó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), que arrojó una tasa de 14,91%.

Tabla 19. VAN del flujo de caja económico

Flujo de caja económico	
Año 0	-203.013
Año 1	584.961
Año 2	657.420
Año 3	851.861
VAN	1.365.360
TIR	297%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se detalla en la tabla, el VAN obtenido es de S/: 1.365.360 que al ser mayor a 0, indica que es viable implementar el Plan de *Marketing*. Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Retorno), que es el factor de descuento que hace que el VAN sea igual a 0, es de 297% mayor al COK, que es de 14,91%. De esta manera, se ha determinado que es conveniente desarrollar el Plan de *Marketing*, pues es muy superior a la tasa mínima de inversión exigida por los inversionistas.

Análisis de escenarios:

Se ha considerado dos escenarios alternativos: uno optimista y otro pesimista. En ambos casos la variable que será modificada son las ventas, las cuales que, si fueran sensibilizadas, afectarían al flujo de caja económico y, por ende, el VAN. Por ello, para poder comparar los escenarios, se presenta la siguiente tabla, en la que se considera una disminución del 20% en las ventas, con lo que se sigue obteniendo rentabilidad.

Tabla 20. Análisis de escenarios

Crec. Ventas/Año	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3		
Pesimista	0,8	3.261.017	4.027.119	5.884.746		
Conversador	1	4.076.271	5.033.898	7.355.932		
Optimista	1,2	4.891.525	6.040.678	8.827.119		
Flujo de caja económico	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	VAN	TIR
Pesimista	0,8	372.623	414.508	533.677	S/ 786.906	187%
Conversador	1	584.961	657.420	851.861	S/ 1.365.360	297%
Optimista	1,2	797.299	900.333	1.170.045	S/ 1.943.813	404%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Marketing ROI

El *marketing ROI* es un indicador financiero que trata de medir la efectividad de la inversión en *marketing* en la rentabilidad de la empresa. Se utiliza para definir valores financieros tangibles de la participación de los planes de medios y su resultado en la variación de la utilidad de una empresa. De acuerdo con lo mencionado en el Plan de *Marketing* propuesto, se ha considerado una inversión de *marketing* para el primer año de S/ 412.910, con una utilidad bruta de S/ 1.266.281, lo que arroja un ROI de 207%; es decir, se estaría ganando un 207% de lo invertido.

ROI = $\frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversiones en marketing}}{\text{Inversiones en marketing}}$

$$\text{ROI} = \frac{\text{S/ 1.266.281} - \text{S/ 412.910}}{\text{S/ 412.910}} = 207\%$$

6. Plan de contingencia

El plan de contingencia se presenta como alternativa de acción en caso los resultados no sean los esperados; lo ideal es implementar estas acciones como medidas de corrección para no afectar el desarrollo total del proyecto. Dentro de estas acciones consideramos las siguientes:

- Realizar mediciones trimestrales de la recordación de marca en el público objetivo; si no se refleja ninguna mejora en el mismo, se revisará el plan para proponer mejoras en la comunicación y en los medios de publicidad utilizados.

- Revisar el impacto de la inversión en publicidad, haciendo encuestas a los clientes que acuden a la tienda para saber cómo se enteraron de la moto, si fue por activaciones en centros comerciales, paneles publicitarios, *fan page*, revistas o recomendación de algún amigo.
- Dentro de los descuentos para el canal, se descontará un punto porcentual, si el distribuidor no compra al menos dos Dominar mensuales a partir del segundo año.
- Realizar encuestas de satisfacción a los usuarios con el propósito de identificar mejoras en el proceso de venta.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las decisiones político - económicas afectan al negocio de motos debido a la creación de impuestos o la variación del tipo de cambio; por ello, debemos fortalecer la imagen y el reconocimiento de la misma para que Dominar siga siendo una opción viable de compra. Algunos de los hallazgos más importantes dentro del estudio de mercado es que Dominar 400 es una moto de reemplazo o moto adicional, no es una primera moto. Durante la búsqueda de una nueva moto de mayor potencia los usuarios consideraron Yamaha y KTM. En este contexto, el principal medio por el que los posibles compradores se enteraron de la marca Dominar es el Internet.

De acuerdo con el análisis de precio, se puede apreciar que la Dominar 400, así como otras motos similares, tiene una demanda elástica; por esta razón, las ventas se ven fuertemente afectadas ante subidas de precio. Por ello, es importante trabajar en el posicionamiento de la marca. Además, en el *Price Brand Ladder*, se puede ver que las principales ventajas que presenta la moto es una buena relación calidad – precio. Asimismo, los atributos más destacados por los usuarios están relacionados con el diseño, la potencia de la moto y la comodidad en el manejo. Esta información resulta sumamente importante para centrar la comunicación en dichos atributos que son los más apreciados del vehículo.

Por otro lado, la venta de la Dominar 400 está concentrada en el mercado Limeño, aun cuando existe mucho potencial para su venta en provincia. Por ello, el Plan de *Marketing* en el segundo año incluye el ingreso fuerte a las provincias principales del país, por lo que se ampliará la comunicación y los eventos en estas ciudades.

El canal *retail* es uno de los canales más importantes que tiene la empresa; sin embargo, por el momento está centrado en motos de menores cilindradas y más económicas. Además, si bien el cliente se preocupa por averiguar al detalle las características y performance de la moto, descuida temas como los repuestos y servicios. Esta es una oportunidad para Crosland tiene para crear servicios especializados para la Dominar 400.

Dentro del Plan de *Marketing* propuesto, las redes sociales y la comunicación de experiencia de viaje por parte de los usuarios juegan un papel muy importante, ya que el uso de la moto es un estilo de vida. Por su parte, la implementación de este Plan de *Marketing* es viable, ya que arrojó

un ROI de 207%; es decir, se generaría una ganancia de 207% respecto a lo invertido en *marketing* y publicidad. Además, en los tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) se ha proyectado un valor positivo con una TIR mayor a 187%.

2. Recomendaciones

Trabajar en el reconocimiento de marca, ya que, al ser relativamente nueva en el mercado, son pocas las personas quienes la reconocen. En ese sentido, realizar una campaña de relaciones públicas que muestre a la Dominar 400 como una opción para viajes en moto y que permite visitar diferentes ciudades de nuestro territorio viviendo una experiencia única. Es importante generar contenido técnico acerca de la moto para que sea compartido en redes sociales, ya que, durante el proceso de compra de un vehículo, el consumidor realiza una investigación exhaustiva de las características y ventajas de la moto.

Por otro lado, al ser una moto de reemplazo, muchos de los posibles clientes de Dominar, cuentan ya con una moto y asisten a eventos de motociclistas, o consumen revistas y páginas de Internet relacionadas al motociclismo. Por ello, es importante centrar la campaña en eventos de motociclistas, revistas especializadas y experiencias de viaje. Dominar 400 es una moto que no se caracteriza por la velocidad, no es una moto para correr, es por esto que debemos centrar la comunicación en sus otras fortalezas, como son la tecnología a precio accesible y sus atributos para viajes, como la comodidad en el manejo para rutas largas.

Asimismo, es importante fortalecer las alianzas crediticias con diferentes entidades para llegar a más usuarios, debido a que en el *focus* grupal se encontró que la mayoría de las compras de la moto son realizadas al contado. Por último, se recomienda a Crosland Automotriz desarrollar un plan de *marketing* responsable que incentive el respeto a las reglas y normas de seguridad vial que podría ayudar a mejorar la imagen del motociclista.

.

Bibliografía

Ansoff, Igor (1965). *Estrategia Competitiva*. Décimo tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.

Asociación Automotriz del Perú (2019). “Venta e Inmatriculación de Vehículos Nuevos”. *Asociación Automotriz del Perú*. Fecha de consulta: 22/04/2019. <http://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). “NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2018”. *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 20/02/2019. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI) (2018). Market Report: Perú Población 2018. Abril 2018. Fecha de consulta: 17/04/2019. http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

Crosland (2017). *Crosland*. Fecha de consulta: 4/03/2019. <http://www.crosland.com.pe/es/automotriz>

Keller, Kevin Lane (2008). *Administración Estratégica de Marca – Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación de México.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ley 28611- Ley General del Medio Ambiente en Perú

Peppers & Rogers Group (2011). *Crm Series - Marketing 1 to 1. Una guía para entender e implanter estrategias de Customer Relationship Managment*. Portugal: Pepper & Rogers Group

Anexos

Anexo 1. Parque vehículos menores inscritos

	Motos	Trimotos	TOTAL	Var. % motos	Var. % trimotos	Var. % total
2004	238.776		238.776	-	-	-
2005	47.751	35.332	83.083	-	-	-65,2%
2006	51.901	22.040	73.941	8,7%	-37,6%	-11,0%
2007	66.372	30.013	96.385	27,9%	36,2%	30,4%
2008	103.458	50.572	154.030	55,9%	68,5%	59,8%
2009	240.869	99.789	340.658	132,8%	97,3%	121,2%
2010	122.868	88.981	211.849	-49,0%	-10,8%	-37,8%
2011	152.822	109.620	262.442	24,4%	23,2%	23,9%
2012	170.220	109.818	280.038	11,4%	0,2%	6,7%
2013	178.702	106.224	284.926	5,0%	-3,3%	1,7%
2014	171.305	104.336	275.641	-4,1%	-1,8%	-3,3%
2015	164.067	102.520	266.587	-4,2%	-1,7%	-3,3%
2016	159.978	107.534	267.512	-2,5%	4,9%	0,3%
2017	160.298	116.377	276.675	0,2%	8,2%	3,4%
2018	165.995	118.513	284.508	3,6%	1,8%	2,8%
2019P	171.500	121.000	292.500	3,3%	2,1%	2,8%

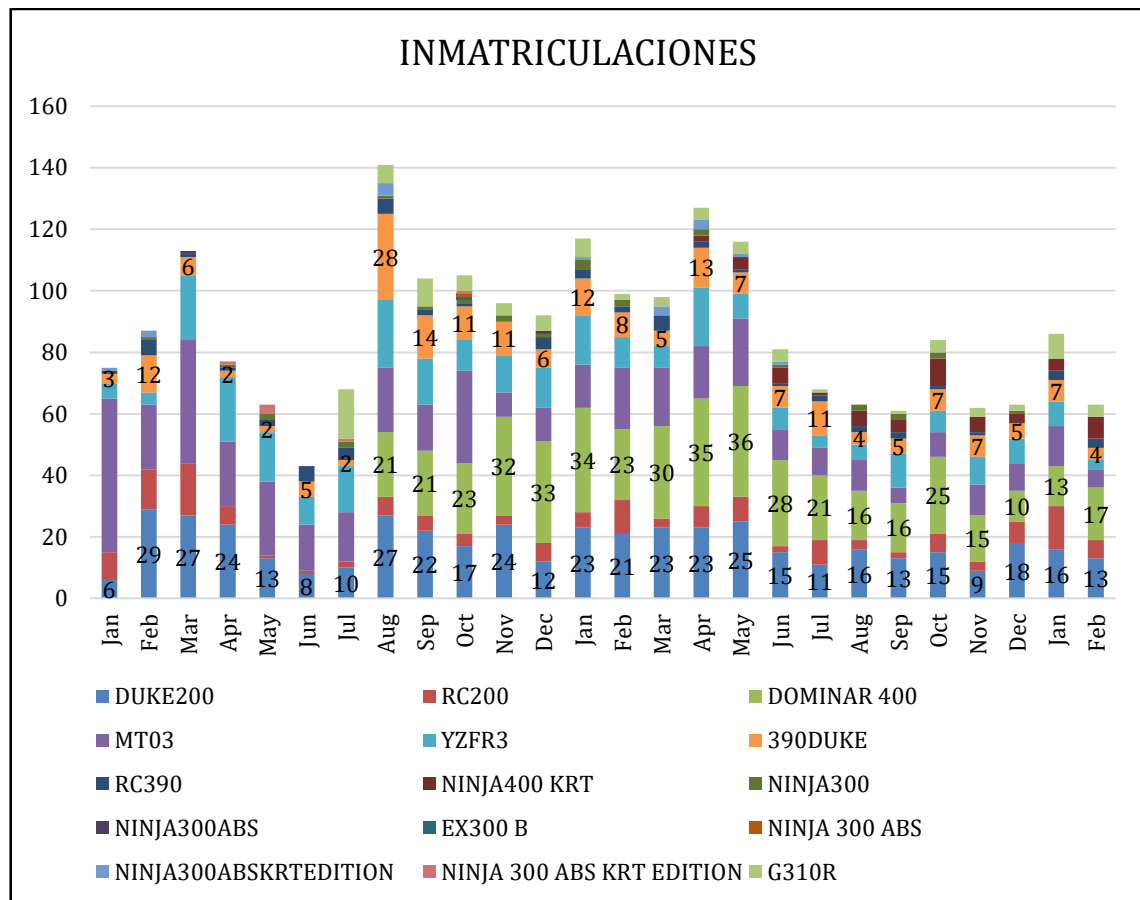
Elaboración: Estudios Económicos Scotiabank, 2019.

Anexo 2. Estado de la situación financiera de Crosland Automotriz

Crosland Automotriz SAC			
Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2018			
	Mar 2018		Mar 2018
Efectivo y equivalente al efectivo	3.900.441	Beneficios a los trabajadores	1.491.797
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	20.864.053	Cuentas por pagar comerciales	1.305.474
Otras cuentas por cobrar (neto)	1.587.924	Otras cuentas por pagar a terceros	413.596
Cuentas por cobrar a relacionadas	269.416	Cuentas por pagar a relacionadas	32.174.617
Otras cuentas por cobrar relacionadas	10.843	Otras cuentas por pagar a relacionadas	164.584
Inventarios	6.938.569	Pasivos por impuestos	615.286
Activos por impuestos a las ganancias	1.858.721	Cuentas por pagar a los accionistas CP	69.000
Gastos pagados por anticipado	548.619		
Total activo corriente	35.978.586	Total pasivo corriente	36.234.354
Propiedades, planta y equipo (neto)	2.224.868	Capital social	136.376
Activos intangibles	134.619	Reservas de capital	50.575
Activos por impuestos diferidos	3.139.045	Resultados del ejercicio	1.541.950
Total activo no corriente	5.498.532	Resultados acumulados	3.513.863
		Total patrimonio	5.242.764
TOTAL ACTIVO	41.477.118	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	41.477.118

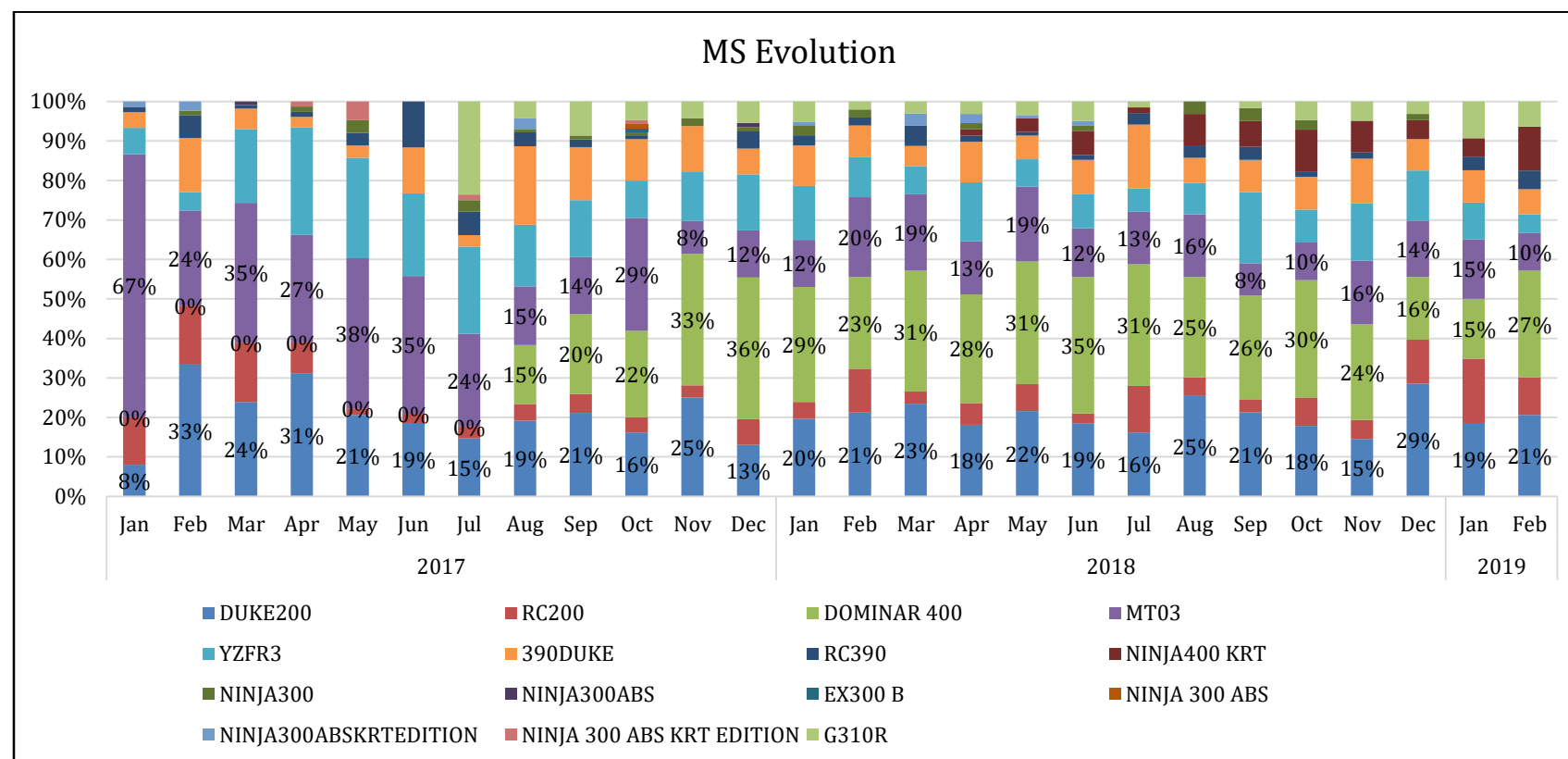
Elaboración: Crosland Automotriz, 2017

Anexo 3. Inmatriculaciones de motos Premium



Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de AAP), 2019.

Anexo 4. Evolución del Market share



Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de AAP), 2019.

Anexo 5. Formato de encuestas para la investigación de mercados

Encuesta Motos Pisteras

Las motos pisteras son aquellas motos de 2 ruedas , de estilo deportivo que pueden ser utilizadas tanto en ciudad como carretera.

***Obligatorio**

¿Cuál es tu edad? *

- ☐ Entre 18 y 25 años
- ☐ Entre 26 y 35 años
- ☐ Entre 36 y 45 años
- ☐ Entre 46 y 55 años
- ☐ Mayor a 56 años

¿A qué te dedicas? *

- ☐ Estudiante
- ☐ Trabajo independiente
- ☐ Trabajo dependiente

¿Cuál es tu nivel de ingresos bruto mensual? *

- ☐ Menor a S/.2,000
- ☐ Entre S/.2,001 y S/.5,000
- ☐ Entre S/.5,001 y S/.8,000
- ☐ Entre S/.8,001 y S/.11,000
- ☐ Más de S/.11,000

¿Tienes motocicleta? *

- ☐ No
- ☐ Sí

No usuarios de motos

Descripción (opcional)

¿ Te interesaría en algún momento comprar una moto? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Interesados en motos

Descripción (opcional)

¿Qué marcas evaluarías para comprar tu moto?

- ☐ Honda
- ☐ Yamaha
- ☐ Suzuki
- ☐ BMW
- ☐ KTM
- ☐ Kawasaki
- ☐ Dominar
- ☐ Pulsar
- ☐ Otra...

¿Conoces la marca Dominar 400?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Te interesaría comprar esta moto?



- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Interesados en Dominar 400

Descripción (opcional)

¿Qué rango de precios estás dispuesto a pagar por la moto *

- ☐ S/.12,000 - S/.14,000
- ☐ S/.14,001 - S/.16,000
- ☐ S/.16,001 - S/.18,000
- ☐ S/.18,001 - S/.20,000
- ☐ S/.20,001 - S/.22,000

No interesados en Dominar 400

Descripción (opcional)

¿Por qué no te gusta la moto Dominar 400? *

- ☐ No me gusta el diseño
- ☐ No conozco la marca
- ☐ Prefiero otra marca
- ☐ Otra...

Usuarios de motos

Descripción (opcional)

¿De qué marca es su moto? *

- ☐ Honda
- ☐ Yamaha
- ☐ Suzuki
- ☐ BMW
- ☐ KTM
- ☐ Kawasaki
- ☐ Dominar
- ☐ Pulsar
- ☐ Otra...

¿Con qué finalidad usas tu moto?

*

- ☐ Para ir a trabajar todos los días
- ☐ Para el fin de semana
- ☐ Para viajar
- ☐ Otra...

¿Cómo te informas respecto a las motos?

*

- ☐ YouTube
- ☐ Facebook
- ☐ Revistas especializadas
- ☐ Otra...

¿Cuáles son los atributos más valorados en una moto?

*

- ☐ Diseño
- ☐ Precio
- ☐ Comodidad
- ☐ Velocidad y potencia
- ☐ Otra...

¿Quiénes influyeron en la decisión de compra de tu moto?

*

- ☐ Familia
- ☐ Amigos
- ☐ Vendedor
- ☐ Mecánico de confianza
- ☐ Otra...

¿Qué te gustaría mejorar en tu moto actual?

*

- ☐ Potencia
- ☐ Diseño
- ☐ Comodidad
- ☐ Otra...

¿Estás interesado en renovar tu moto?

*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Marcas

Descripción (opcional)

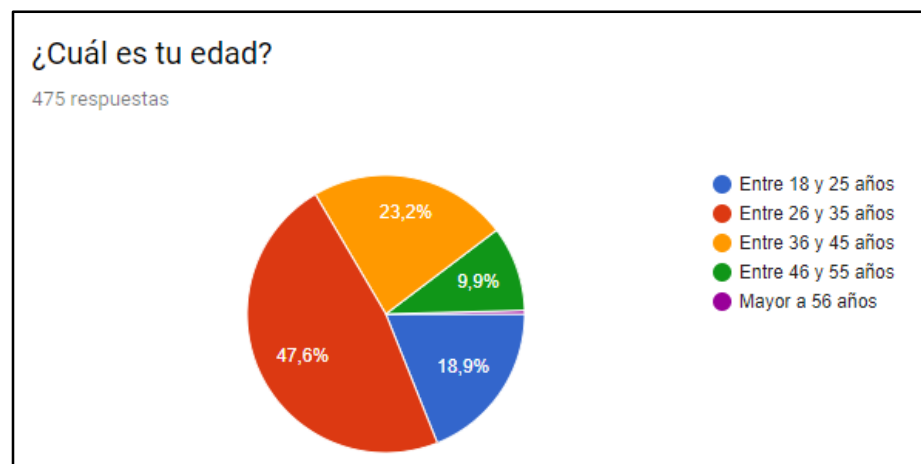
¿Qué marcas evaluaste para comprar tu moto actual?

*

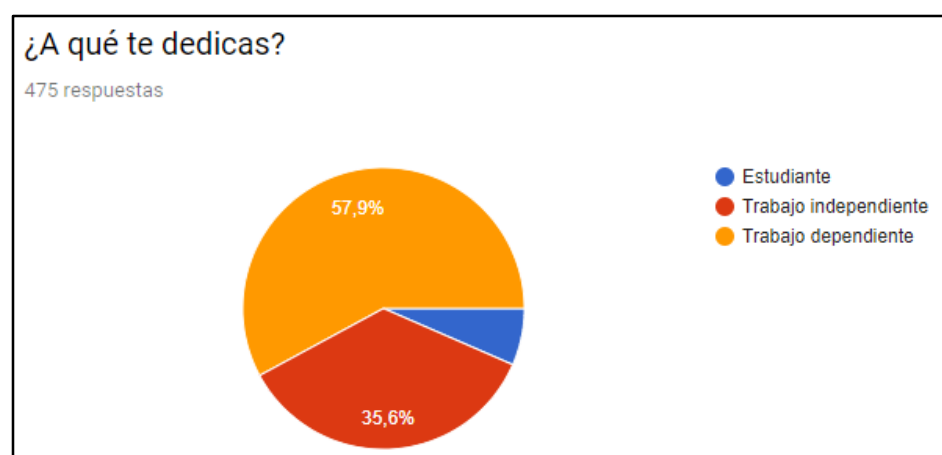
- ☐ Honda
- ☐ Yamaha
- ☐ Suzuki
- ☐ BMW
- ☐ KTM
- ☐ Kawasaki
- ☐ Pulsar
- ☐ Dominar
- ☐ Otra...

Fuente: Elaboración propia, 2019.

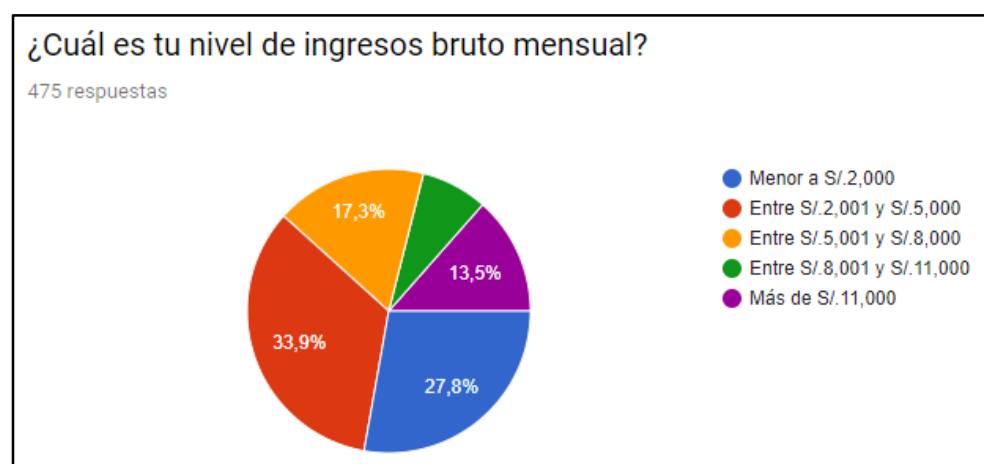
Anexo 6. Resultados de las encuestas



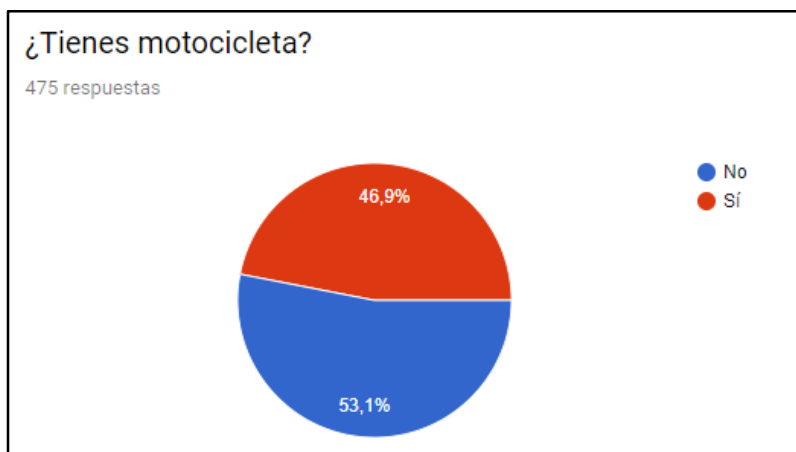
Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.



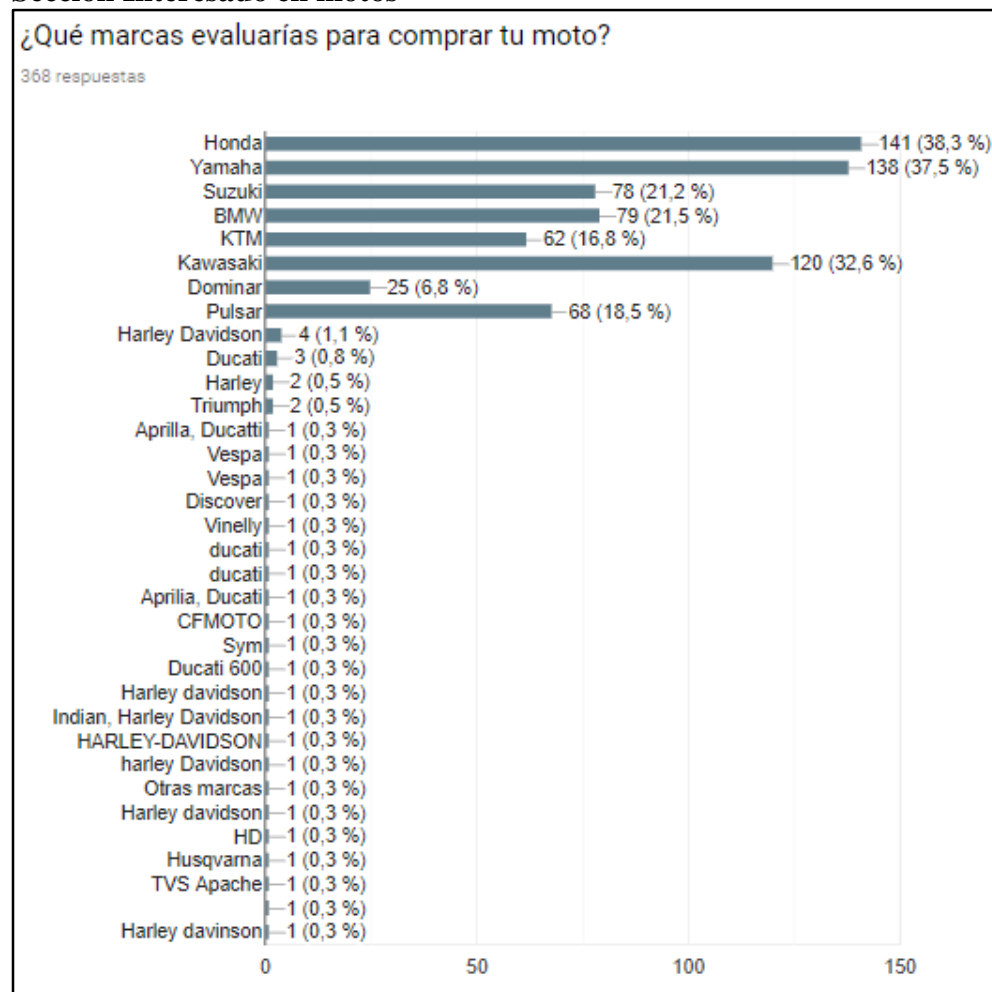
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección No usuario de motos

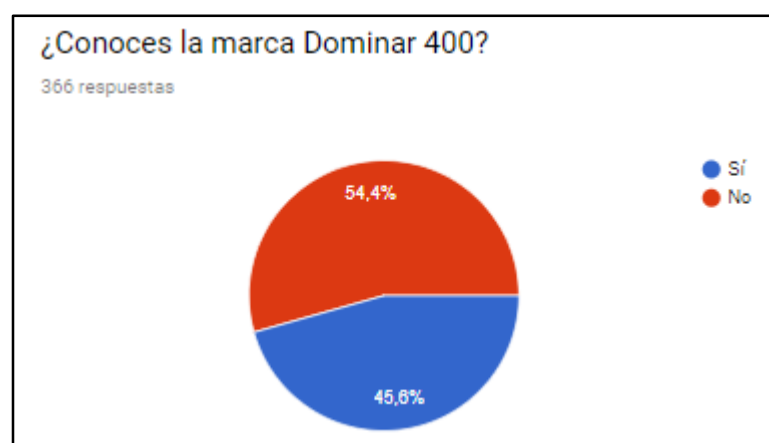


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección Interesado en motos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

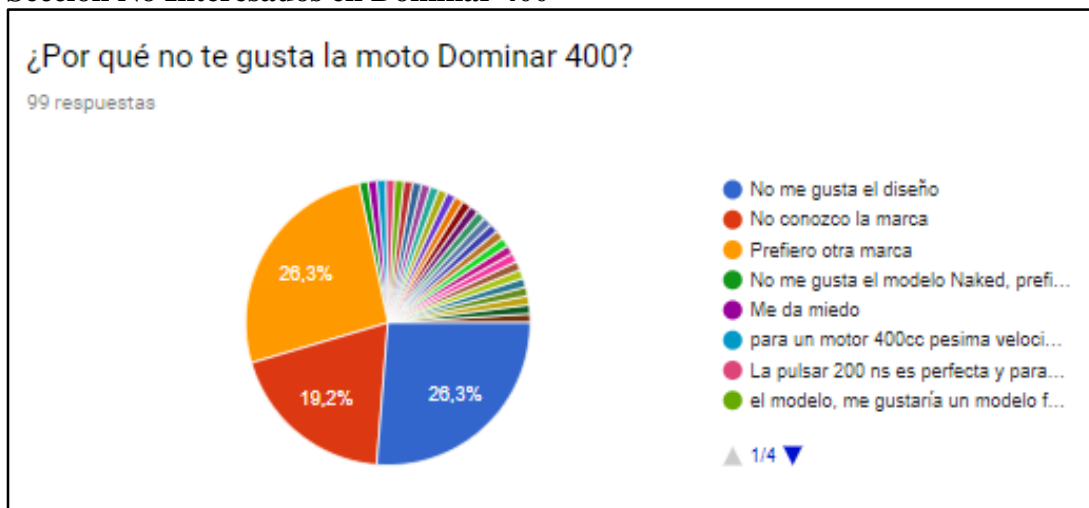


Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección No Interesados en Dominar 400



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección Interesados en Dominar 400

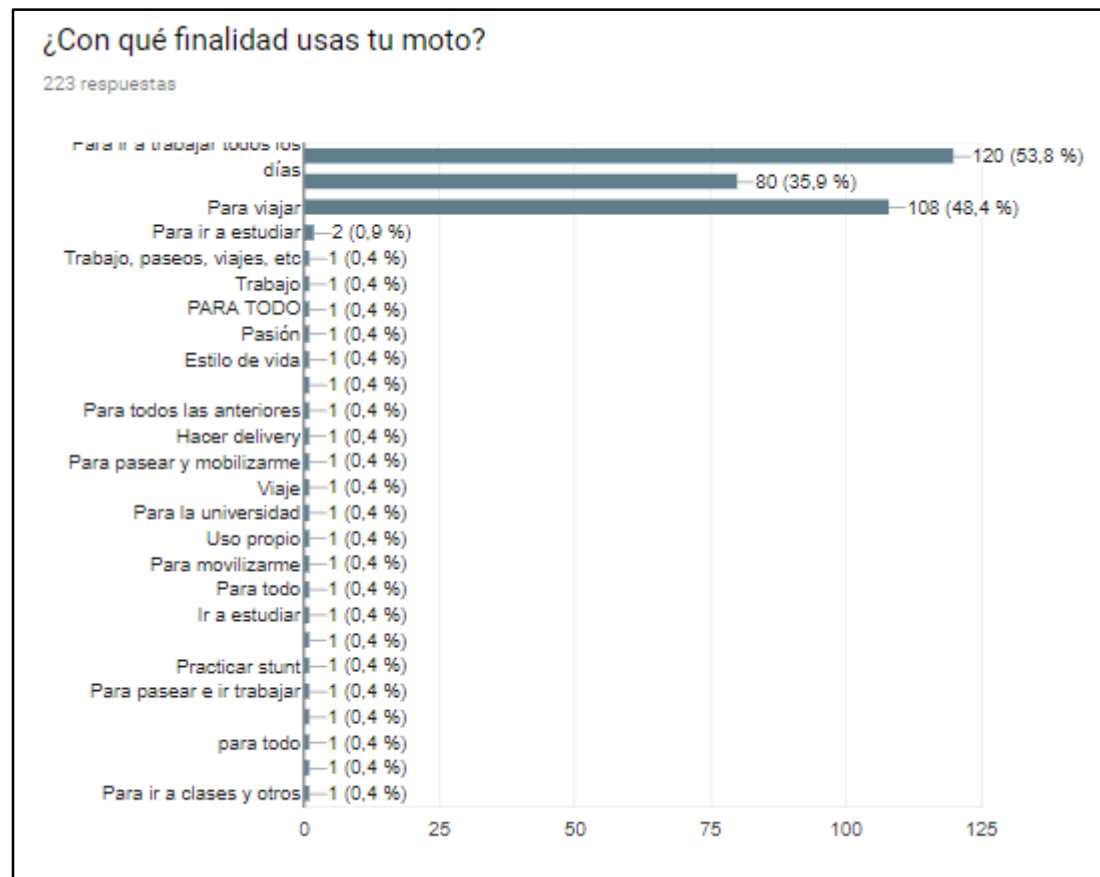


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección Usuario de motos



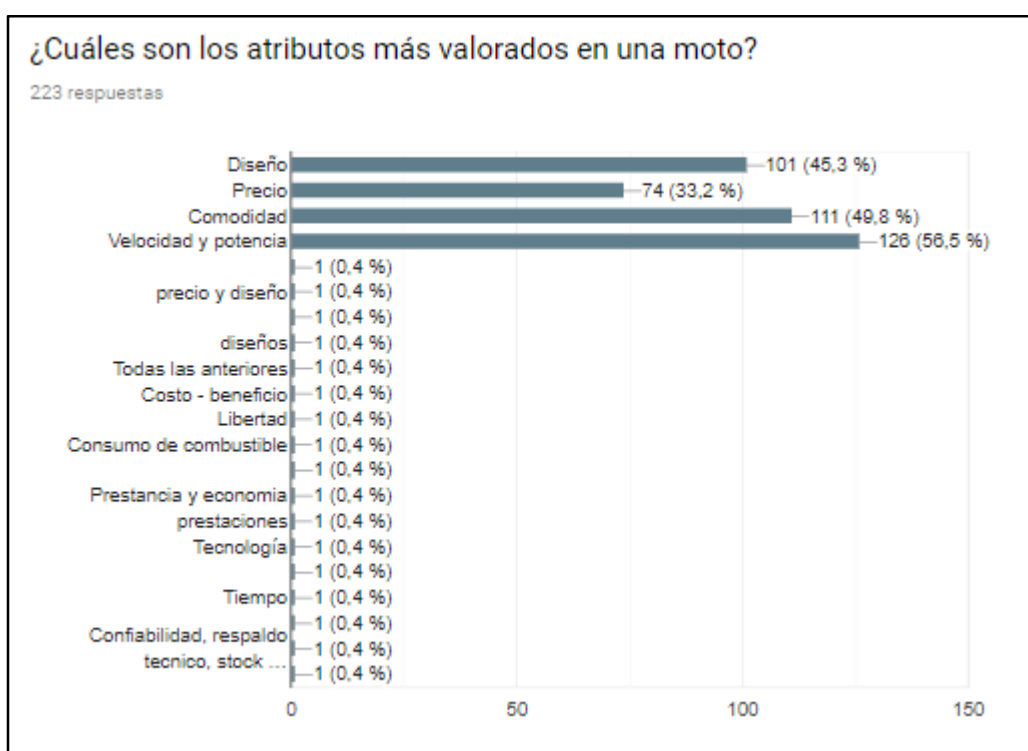
Fuente: Elaboración propia, 2019.



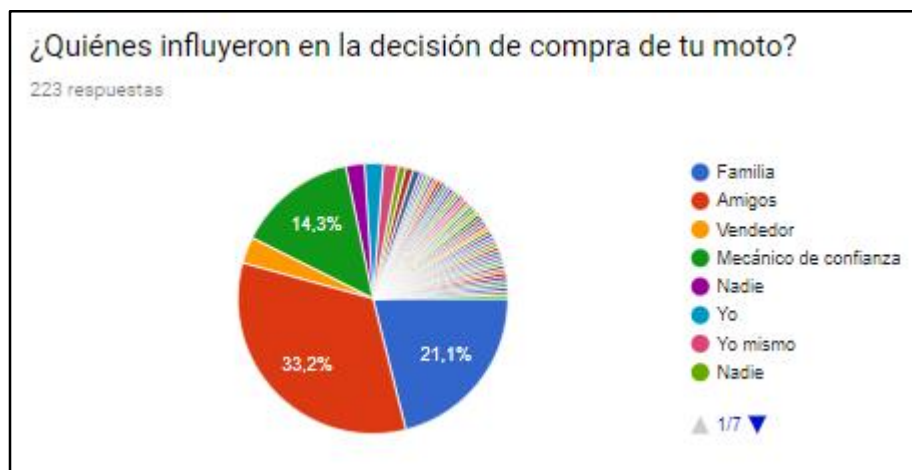
Fuente: Elaboración propia, 2019.



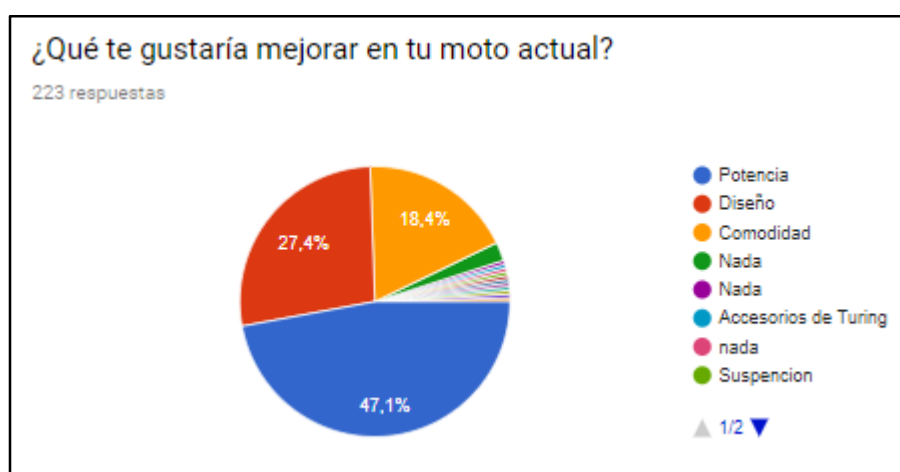
Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sección Evaluación de Marcas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Volante de la Dominar 400



DOMINAR
THE SPORTS TOURER 400

AUTONOMÍA
TANQUE DE 13 LITROS

COMODIDAD
SUSPENSIÓN POSTERIOR MONOSHOCK
NITROX CON 5 NIVELES DE AJUSTE

SEGURIDAD
CON FRENSOS ABS DELANTEROS Y
POSTERIORES

VERSATILIDAD
6 VELOCIDADES

TECNOLOGÍA
DOBLE TABLERO DE CONTROL, CONTROLES DE
MANDO RETRO ILUMINADOS Y LUCES LED

EXCELENTE DESEMPEÑO

POTENCIA: 34.52 @ 8000 (HP @ RPM)
TORQUE: 35 @ 6500 (NM @ RPM)

VA DE 0 A 100 KM/HORA
EN 8.3 SEGUNDOS

COLORES DISPONIBLES

0800-12287 01-205-2802
CONTACTO DIRECTO PARA CONSULTAS

WhatsApp 914 102 953

WWW.BAJAJ.PE DOMINARPERU DOMINARPERU

Elaboración: Crosland, 2017.

Anexo 8. Presupuesto de *marketing*

Presupuesto de <i>marketing</i>					
Categoría	Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Digital	Campaña de viajes (<i>Influencer</i>)	S/ 10.050,00	S/ 17.050,00		
Digital	Campaña de viajes de usuarios de motos (<i>user generated contend</i>)		S/ 3.050,00	S/ 16.750,00	S/ 16.850,00
Digital	Campaña en Facebook utilizando la base de imágenes de India	S/ 3.350,00			
ATL	Paneles		S/ 8.375,00	S/ 34.050,00	S/ 34.110,00
ATL	Artículos en revistas especializadas	S/ 10.050,00	S/ 10.050,00		
ATL	Registro de experiencia de viaje en revistas especializadas		S/ 6.066,00		
ATL	Televisión en provincia			S/ 12.000,00	S/ 12.000,00
BTL	Activaciones en tienda <i>retail</i>				S/ 20.000,00
BTL	Sorteo en tiendas <i>retail</i> , “compra D400 y te devolvemos el precio de tu moto”				S/ 15.905,04
BTL	Activaciones en centros comerciales		S/ 10.050,00	S/ 32.375,00	S/ 44.425,00
BTL	<i>Test Drive</i> en eventos de motociclistas	S/ 3.370,00	S/ 3.370,00	S/ 12.000,00	S/ 12.000,00
BTL	Presencia en el Expomoto	S/ 6.538,81	S/ 6.538,81		
BTL	Presencia en el día del motociclista		S/ 2.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
CANAL	Capacitación del personal de ventas en mecánica básica Dominar Lima y provincias	S/ 3.370,00	S/ 3.370,00		S/ 2.800,00
CANAL	Inversión en bonificaciones al canal <i>retail</i> por ventas Dominar				S/ 4.000,00
Promoción	Promocionales: Cascos			S/ 8.000,00	S/ 13.964,39
Promoción	Promocionales : Casaca Dominar	S/ 5.946,02	S/ 7.000,00	S/ 8.000,00	S/ 8.000,00
CRM	Promover una reunión anual de clubes Dominar en provincias				S/ 24.000,00
CRM	Revisión y Cambio de aceite de motos Dominar gratuita (dos anuales)		S/ 2.700,00		
CRM	Incentivas a los clientes a unirse al Club Dominar Lima: Promover 2 rodadas anuales		S/ 20.220,00		
CRM	Promover rodadas con los clubes en Lima y/o provincia		S/ 2.696,00	S/ 8.000,00	S/ 8.000,00
FEE	Diseño gráfico	S/ 21.125,37	S/ 21.125,37	S/ 21.125,37	S/ 21.125,37
FEE	Edición de videos		S/ 9.874,21	S/ 9.874,21	S/ 9.874,21
FEE	Relaciones públicas	S/ 12.940,80	S/ 12.940,80	S/ 12.940,80	S/ 12.940,80
FEE	Inversión en redes sociales		S/ 16.681,50	S/ 16.681,50	S/ 16.681,50
FEE	<i>Community Manager</i> Dominar	S/ 32.352,00	S/ 32.352,00	S/ 32.352,00	S/ 32.352,00
Trade <i>marketing</i>	Implementación en bases de exhibición		S/ 13.480,00	S/ 16.176,00	S/ 17.000,00
Trade <i>marketing</i>	Implementación de tiendas	S/ 33.700,00	S/ 33.700,00	S/ 40.000,00	S/ 59.470,59
Trade <i>marketing</i>	Reacondicionamiento de tiendas	S/ 30.000,00	S/ 90.000,00	S/ 99.000,00	S/ 134.740,00
Trade <i>marketing</i>	Impresos	S/ 10.220,00	S/ 20.220,00	S/ 20.000,00	S/ 35.000,00
Trade <i>marketing</i>	<i>Merchand</i> Dominar	S/ 20.000,00	S/ 60.000,00	S/ 84.000,00	S/ 110.000,00
Total gastos <i>marketing</i>		S/ 203.013,00	S/ 412.909,69	S/ 493.324,88	S/ 675.238,90

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

Eliana Carolina Díaz Tejada

Nació el 4 de enero de 1980. Ingeniera industrial por la Universidad Privada del Norte, cuenta con más de ocho años de experiencia en el área comercial en empresas hotelera, *retail* y automotriz. Los dos últimos años se ha desempeñado como *brand manager* en la empresa Crosland Automotriz.

Karina Mercedes Centurión Seminario

Nació el 29 de noviembre de 1987. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Piura, con diplomado en Finanzas Corporativas e Internacionales del Tecnológico de Monterrey. Cuenta con 8 años de experiencia en el sector bancario y actualmente se desempeña como especialista de banca empresa en Scotiabank.

Erika Susy Ramos Castañeda

Nació en Lima el 4 de mayo de 1987. Ingeniera industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Gestión Comercial y Gerencia de Proyectos de la Universidad ESAN. Tiene 9 años de experiencia en el sector bancario en áreas de planeamiento y gestión comercial. Actualmente, se desempeña como sub gerente adjunto de desarrollo comercial Banca Personas en el Banco de Crédito del Perú.